



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Nuovi modelli di business per
l'e-commerce: flash sale e
social marketplace

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relatore

Ch. mo Prof. Vladi Finotto

Correlatore

Ch. ma Prof. ssa Francesca Checchinato

Laureando

Serena Orlando

Matricola 828235

Anno Accademico

2014/2015

Ai miei genitori, per la piena fiducia nelle mie scelte e il supporto incondizionato in ogni mia decisione, per aver messo sempre la mia felicità davanti alla loro.
I sorrisi prima di una partenza sono stati il regalo più bello.

Al mio relatore Vladi Finotto, per la pazienza con cui mi ha seguito.
A tutti coloro che hanno dedicato un po' di tempo alla realizzazione di questa tesi.
A Francesca e Elena di Vente Privee, alle ragazze di Etsy.

A Sara, perché mi ha insegnato che la competizione può essere sana e costruttiva, che le vittorie sono più belle se condivise e gli ostacoli più bassi quando si salta per mano.

A Giada, Irene, Marta e Valentina, perché senza di loro non sarebbe stata la stessa cosa.
Grazie per aver reso indimenticabili questi due anni, ma soprattutto grazie perché anche a chilometri di distanza e con altri fusi orari avete sempre saputo colmare la distanza di un abbraccio.

Indice

INTRODUZIONE.....	5
1. FONDAMENTI DELL'E-COMMERCE	7
1.1 Da Internet all'e-commerce	7
1.1.1 L'impatto della rete	7
1.1.2 L'impatto del web 2.0.....	9
1.1.3 Nascita dell'e-commerce	11
1.2 Introduzione all'e-commerce	13
1.2.1 Definizione di commercio elettronico	13
1.2.2 E-commerce e e-business	15
1.2.3 Come cambia il commercio tradizionale	16
1.2.4 Classificazione	18
1.2.5 Vantaggi dell'e-commerce.....	22
1.3 Lo stato dell'e-commerce	24
1.3.1 I numeri nel mondo, in Europa e in Italia	25
1.3.2 Categorie in crescita	27
1.3.3 I trend del 2015	28
2. IL BUSINESS MODEL NELL'E-COMMERCE.....	35
2.1 Introduzione al business model.....	35
2.2 Contesto competitivo	37
2.3 Il business model nella letteratura.....	39
2.3.1 Le componenti di un business model	40
2.3.2 Tentativi di categorizzazione	43
2.4 Casi di studio: eBay vs Amazon	47
2.5 Modelli di business nel social commerce.....	51
2.6 Linee di innovazione	56
2.7 Nuovi modelli di business	57
2.7.1 Flash sales e private club	57
2.7.2 Daily deals e gruppi di acquisto	59
2.7.3 Sharing e collaborative economy	60
2.7.4 Subscription commerce	61
2.7.5 Aggregatori e social marketplace.....	62

3. NUOVI MODELLI DI BUSINESS: FLASH SALE	65
3.1 Evoluzione di un business model di successo	65
3.2 Differenze tra e-commerce tradizionale e vendite evento	67
3.3 Storia delle vendite a tempo	69
3.4 I player del mercato.....	72
3.5 Caratteristiche del modello	79
3.6 Vantaggi per i brand.....	81
3.7 Caso di studio: Vente Privee	85
3.8.1 Processo di vendita	87
3.8.2 Il business model di Vente Privee	92
4. NUOVI MODELLI DI BUSINESS: SOCIAL MARKETPLACE.....	103
4.1 Introduzione ai marketplace	103
4.1.1 Categorie di marketplace	106
4.2 Gli elementi di successo	108
4.2.1 I mercati.....	108
4.2.2 Sistema di prezzo	111
4.2.3 L'effetto network.....	113
4.3 Caso di studio: Etsy.....	117
4.3.1 Storia.....	117
4.3.2 La quotazione in borsa.....	119
4.3.3 Aprire un negozio su Etsy.....	120
4.3.4 Il business model di Etsy	121
4.3.5 Le interviste	130
CONCLUSIONI.....	145
BIBLIOGRAFIA	153
SITOGRAFIA.....	158

INTRODUZIONE

L'interesse verso la materia è maturato durante l'esperienza di stage in *Westwing Home & Living*: azienda tedesca che, proprio adottando un modello flash sales, è diventata un punto di riferimento per le vendite online del settore casa e arredamento. Nel comprendere il percorso che ha portato alla nascita di una realtà come Westwing è emersa più volte l'importanza della scelta del business model da adottare, ragione che ha spinto chi scrive a voler approfondire una tematica così attuale. Il presente elaborato si pone come obiettivo quello di indagare il funzionamento, le leve competitive ed eventuali criticità di due tra i più interessanti modelli di business emersi nella recente storia del commercio elettronico: le vendite a tempo e il social marketplace. La ricerca è finalizzata sia al riconoscimento dei vantaggi per i clienti di questi modelli, sia alla comprensione delle dinamiche che li caratterizzano.

Nel *primo capitolo*, prima di entrare nello specifico del business model, si è ritenuto necessario inquadrare l'ambiente in cui questo andrà poi contestualizzato. La rete prima e il web 2.0 poi, hanno impattato sul mercato sia nelle sue dinamiche economiche che sociali. In un periodo storico che vede il susseguirsi di innovazioni tecnologiche, nuovi approcci nella diffusione delle informazioni e dinamiche di network dai risvolti strategici, si colloca anche l'esplosione del commercio elettronico. Con l'aiuto della letteratura e seguendo come i più importanti player del mercato siano riusciti ad imporsi, abbiamo ricostruito i vantaggi che derivano dalle transazioni digitali: per le aziende, per i consumatori e la società. A supporto sono stati presentati gli ultimi dati sull'e-commerce, che hanno dimostrato quanto questo settore stia vivendo una continua crescita e un'evoluzione nei suoi strumenti.

La digressione sulla situazione attuale dell'e-commerce si è rivelata utile per affrontare poi nel *secondo capitolo* il tema centrale dell'elaborato. Nonostante di business model si inizi a parlare già a metà del Novecento, è solo nel contesto del commercio elettronico che si registra un picco di pubblicazioni e ricerche a riguardo. Questo improvviso interesse è da imputare alle nuove opportunità offerte dalla rete ed in particolare ad un cambiamento sia nella struttura delle industrie sia, a livello aziendale, nella catena del valore. La letteratura ha contribuito a dare una definizione di business model ma appare ancora carente in una sua classificazione, con ogni probabilità conseguenza delle continue evoluzioni che

coinvolgono la materia. Per introdurre una visione più concreta, attraverso l'individuazione dei componenti e delle dimensioni principali, è sembrato utile approfondire i modelli di business applicati da due punti di riferimento nella scena del commercio elettronico: Amazon e eBay. Prima di concentrarci sui casi che saranno oggetto della nostra ricerca è però stato necessario addentrarsi ulteriormente nel campo di interesse, presentando il fenomeno del social commerce. L'attività di shopping si va ad integrare, infatti, con i nuovi strumenti di social media: il ruolo del consumatore passa da passivo ad attivo, impattando sui processi aziendali in cui è coinvolto e sul ciclo di vita delle informazioni. Questi cambiamenti non lasciano indifferente la materia del business model e vanno ad introdurre alcune interessanti linee di innovazione che saranno poi il fondamento dei casi studiati.

Nei *capitoli tre e quattro* si entra nel dettaglio di due modelli di business tra i più interessanti: le vendite a tempo, meglio conosciute come flash sales, e i social marketplaces. Per il primo modello ci siamo concentrati soprattutto sulle sue caratteristiche e sugli aspetti – sociali e operativi - che lo differenziano dalle piattaforme tradizionali. Mantenendo un focus particolare sulla figura dei brand clienti siamo poi passati all'analisi del caso studio, entrando nello specifico di Vente Privee, primo ad aver introdotto il fenomeno. Attraverso la ricostruzione del business model canvas, supportata da un'intervista con l'azienda francese, è stato possibile individuare il vantaggio competitivo che ha permesso a Vente Privee di mantenere la posizione di leadership. Lo stesso percorso è stato fatto anche per i social marketplace, individuando innanzitutto gli elementi di successo di un business model che trova ampia applicazione in tutti i settori, spinto anche dal recente fenomeno della sharing economy. Dopo averne presentato gli elementi di successo si è passati allo studio di Etsy, piattaforma di riferimento per il settore dell'artigianato. La ricostruzione del business model canvas e una serie di interviste ai possessori di un negozio ha permesso di far emergere il vantaggio competitivo e le attività che hanno portato Etsy alla diffusione globale e alla recente quotazione in borsa. In entrambi si è mantenuto un'attenzione per il ruolo dei venditori: i brand nel caso di Vente Privee e gli artigiani per Etsy.

1. FONDAMENTI DELL'E-COMMERCE

1.1 Da Internet all'e-commerce

Tim Berners-Lee, co-inventore del World Wide Web, in occasione del discorso al Knight Foundation nel 2008 definisce così il risultato di anni di studi e ricerche che hanno portato alla nascita del WWW: *“Il Web non si limita a collegare macchine, connette delle persone”*.

La rete per come la conosciamo noi oggi, con le sue dinamiche commerciali e sociali in continuo cambiamento, è il frutto di un'evoluzione iniziata più di cinquant'anni fa. Nella stessa misura con cui ferrovie, corrente elettrica o telefono hanno segnato un cambiamento epocale, anche Internet ha cambiato le nostre vite, modificando la logica con cui le persone entrano in contatto e costringendo le aziende a cambiare l'approccio di entrata nel mercato. Si tratta di un evento che ha inciso su tutta l'attività economica, sia favorendo la nascita e lo sviluppo di nuovi modelli competitivi che tentano di capitalizzare sulla base digitale della new economy, sia incidendo sull'attività delle aziende fisiche tradizionali. In questo primo capitolo verranno brevemente ripercorse le tappe che hanno portato all'esplosione del commercio elettronico, indagando quelli che sono stati gli avvenimenti storici più importanti e gli sviluppi più recenti. Di seguito si cercherà di dare una definizione di commercio elettronico, delineandone i fattori chiave e presentando le differenze tra le varie tipologie in cui questo si suddivide. A supporto di un fenomeno in continua crescita saranno quindi presentati i numeri registrati nell'anno appena concluso e le tendenze emerse sia a livello mondiale che a livello nazionale. L'obiettivo è quello di individuare l'impatto che il commercio elettronico ha avuto sia sull'ambiente competitivo sia sul comportamento di acquisto del consumatore finale, prima di addentrarci nello specifico dei modelli di business che caratterizzano il settore dell'e-commerce.

1.1.1 L'impatto della rete

La nascita di Internet va associata ad una missione semplice ma allo stesso tempo ambiziosa: permettere agli utenti di differenti computer di comunicare tra loro. I primi progetti, quelli da cui è nata la “rete delle reti”, si collocano negli anni Sessanta, quando iniziano a svilupparsi tecnologie di telecomunicazione e viene avviato su iniziativa del

Ministero della Difesa degli Stati Uniti il progetto ARPA. Nel ventennio a seguire si assiste ad un'evoluzione che porta al passaggio da un web statico a uno dinamico, fino alla nascita del World Wide Web. A segnare questo momento storico è stata l'introduzione del linguaggio HTML e del protocollo HTTP, nel 1990. Tim Berners-Lee fu uno degli autori di questa rivoluzione e in pochi anni il WWW divenne la modalità più diffusa al mondo per inviare e ricevere dati da Internet. Questo momento storico d'ora in avanti verrà contrassegnato come Web 1.0, ma fu solo il primo passo verso un'evoluzione che da quel momento non si è più fermata.

Una volta superate le prime barriere di instabilità tecnologica, Internet diventa sempre più accessibile e attraente, facendo leva soprattutto sulla possibilità di pubblicazione libera e diffusione universale dei contenuti. Con il crescere degli host e delle pagine pubblicate cresce di pari passo anche la consapevolezza di questo mezzo e l'esigenza da parte delle aziende di essere presenti online in modo attivo, andando oltre il semplice ruolo di "vetrina" digitale. Le opportunità che il Web inizia ad offrire diventano sempre più interessanti, sia dal punto di vista della gestione dei rapporti con i clienti, fino ad arrivare a vere e proprie transazioni commerciali che si concludono con l'acquisto di beni immateriali e non. In un periodo in cui le prime società che operano nelle tecnologie informatiche registrano una crescita quasi incontrollata del loro valore in borsa si riescono già a delineare le caratteristiche di un cambiamento epocale. Le proprietà della rete che fin da subito sembrano essere più rilevanti per l'economia includono mediazione, universalità, distribuzione, utilizzo del tempo, standard a basso costo, riduzione delle asimmetrie informative e dei costi di transazione. Questi vantaggi hanno conseguentemente inciso sia sui modelli utilizzati che sulla redditività del settore, dando il via ad un'inarrestabile ascesa verso il Web 2.0.

In un importante scritto firmato da Evans e Wurster, "*Strategy and the new economics of Information*", i due sostengono che quando l'Informazione viene combinata alle tecnologie di Internet, tre sono le caratteristiche che impattano maggiormente nel mercato:

1. Raggiungibilità. Con questo termine ci si riferisce al potenziale numero di consumatori con cui l'azienda riesce ad interagire. Grazie ad Internet questo dato è cresciuto in modo esponenziale, si sono infrante le barriere geografiche e i

contenuti ora sono usufruibili a livello globale. Per raggiungibilità, però, si considera non solo il punto di vista delle aziende ma anche quello dei consumatori. Parallelamente, infatti, ad aumentare è anche la gamma delle categorie di prodotti a cui gli utenti possono avere accesso, nonché le informazioni che li riguardano.

2. **Ricchezza.** Si tratta di una caratteristica intrinseca dell'informazione stessa, che grazie ad Internet viene resa più dettagliata e precisa proprio perché può essere arricchita da descrizioni, prezzi, foto, disponibilità e interattività. Il consumatore è sempre più consapevole di ciò che sta per acquistare, della sua provenienza e della sua composizione.
3. **Affiliazione.** In un contesto online accordi e partnership sono essenziali per costruire un network che influenzi la reputazione e la riconoscibilità di un'azienda. Un concetto che vale anche per i business tradizionali, ma che in un ambiente in continua evoluzione come Internet serve anche per contrastare la competizione. Basti pensare a come eBay, Google e Yahoo! abbiano sfruttato questa leva per portare a termine acquisizioni e fusioni che hanno consentito loro di fornire servizi sempre nuovi e aggiornati.

1.1.2 L'impatto del web 2.0

Negli anni Novanta sono sempre di più le aziende che, guidate da leader carismatici e supportate dai migliori ingegneri, iniziano a cogliere le opportunità della rete. Al crescere delle dimensioni di queste compagnie aumentano anche i loro investimenti in ricerca e sviluppo, perché per chi lavora con il web l'innovazione è un valore imprescindibile. Se prima, quindi, il centro del cambiamento erano soprattutto i centri di ricerca delle migliori università americane, sempre più spesso ora sono le grandi aziende esplose nell'era di Internet a lanciare nuovi progetti e modelli da seguire, sperimentandoli in primis sulle loro strutture. I leader del settore vengono apostrofati con il nome di "The Internet Big Five": si tratta di Apple, Amazon, Facebook, Google e Microsoft. Tra tutti, Amazon è sicuramente uno dei casi di successo più emblematici ed interessanti, soprattutto per il

settore del commercio elettronico. La sua storia verrà approfondita più nello specifico in seguito, in quanto il suo modello di business rappresenta un *case study* emblematico, utile a dimostrare come sia necessario agire sempre con uno sguardo verso il futuro. Per capire come si è evoluto il mercato dalla nascita del World Wide Web ai giorni nostri, però, è interessante osservare in *Tabella 1* quali siano state le innovazioni più importanti dell'ultimo decennio e come le aziende abbiano giocato un ruolo da protagoniste nell'introdurre i cambiamenti più rilevanti, firmando il passaggio da web 1.0 a web 2.0.

Anno/Fondazione	Azienda	Categoria di innovazione
1994	Amazon	Retailer
1995	Yahoo	Portale web
1995	eBay	Aste online
1995	AltaVista	Search Engine
1996	Hotmail	E-mail Viral marketing
1996	GoTo.com	PPC search marketing
1998	Google	Search Engine
1999	Blogger	Piattaforma blog
1999	Alibaba	B2B marketplace
1999	MySpace	Social network
2001	Wikipedia	Enciclopedia open source
2002	Last.fm	Radio e community
2003	Skype	Peer-to-peer Internet Call
2003	Second Life	Gaming virtuale
2004	Facebook	Social network e community
2005	Youtube	Video sharing e rating
2007	Joost	Servizio di video broadcasting

Tabella 1 - Fonte: Chaffey D., 2009

Soffermandoci sulle maggiori innovazioni introdotte dalle compagnie trainanti del settore possiamo facilmente notare come gli anni 2000 siano stati caratterizzati da un gran

fermento: si tratta dei primi passi verso una nuova era del web - cosiddetta 2.0 - fase che vede la sua piena esplosione nella prima metà del nuovo millennio. Prima di quel momento, infatti, lo sviluppo era sostanzialmente legato all'introduzione di nuove soluzioni e servizi internet, con i maggiori punti di contatto nei mezzi tradizionali come mailing (Hotmail, 1996) e pubblicità (Go.To.com, 1998). Il flusso di informazioni era unidirezionale, così come anche il primo approccio nei confronti del commercio elettronico (Amazon e eBay, 1994,1995). I siti, portali e piattaforme che caratterizzano questo periodo mirano ai mercati di riferimento e, con attività limitate alla pubblicazione, difettano di interazione e partecipazione. È proprio su questi due ultimi concetti che si basa la spinta verso una nuova epoca, che trova terreno fertile nella crisi della new economy dei primi anni del 2000. Ad aprire le porte al web 2.0 sono nuovi strumenti a disposizione degli utenti, accomunati da un alto livello di interazione e dalla possibilità di condividere e creare scambi bidirezionali. Nasce così la blogsfera (Blogger, 1999 e acquistato poi da Google nel 2003), fanno la loro apparizione i primi social network (MySpace, 1999), si inizia a parlare di contenuti generati dagli utenti (Wikipedia, 2001) e di tag (Flickr). In parallelo aumenta l'accessibilità alla rete, diminuiscono i prezzi dei computer e Google, da motore di ricerca, inizia a diventare un punto di riferimento per l'introduzione di nuove tecnologie. I nuovi sistemi di feedback, interazione e condivisione hanno quindi impattato su canali e mercati: l'e-commerce si accinge a diventare social commerce e, dal gaming al campo dei servizi, nessuno resta immune al fenomeno della convergenza digitale. Cambiano le tecnologie a disposizione delle aziende e dei consumatori, ma allo stesso tempo si innescano nuovi meccanismi che portano alla nascita di realtà *peer-to-peer* in cui fruitori e fornitori sono gli stessi utenti.

1.1.3 Nascita dell'e-commerce

Nonostante il fenomeno del commercio elettronico sia esploso in tempi recenti, la sua nascita si colloca nello stesso ventennio in cui si assiste al passaggio da ARPANET a World Wide. Si inizia a parlare di e-commerce già nei primi anni Settanta, quando viene introdotto negli Stati Uniti l'Electronic Data Interchange (EDI). Questo sistema consentiva il trasferimento di informazioni e documenti commerciali in formato elettronico, come ordini d'acquisto o fatture. Supportato solo da reti di telecomunicazione private e sicure, l'EDI nasce da esigenze di scorte e magazzino, motivo per cui il suo utilizzo si rivelò

particolarmente utile per le imprese di trasporto e per i venditori al dettaglio. Nonostante gli innegabili vantaggi per le industrie in cui circolavano volumi molto elevati di scorte, l'EDI rimase per molto tempo una tecnologia alla portata solo delle grandi imprese a causa dei molti oneri da sopportare. La linea di connessione tra i partner della transazione, infatti, era molto costosa da realizzare, così come le eventuali modifiche ad un sistema che non era ancora interattivo. Prima di poter parlare di e-commerce in termini più vicini a quelli attuali bisogna quindi aspettare l'avvento del World Wide Web, quando il servizio comincia a funzionare con server più sicuri e protetti, caratterizzati dall'indirizzo HTTPS. I primi siti di e-commerce altro non erano che un catalogo online dei prodotti, con relativi prezzi inclusi: il loro funzionamento, però, non si poteva ancora definire propriamente commercio elettronico, poiché gli ordini venivano inoltrati via e-mail e poi gestiti manualmente. Solo successivamente, con l'introduzione di tecnologie che hanno reso dinamiche le pagine web, comparvero i primi carrelli virtuali, software che permettevano di tenere traccia dei prodotti selezionati dall'acquirente, consentendo di pagare alla fine della navigazione.

“Uno dei primi a cogliere l'opportunità del negozio virtuale è stato Olivetti Telemidia, che già in un comunicato stampa del 19 febbraio 1996 annunciava l'apertura di Cybermercato all'indirizzo www.mercato.it, portale web che oggi non esiste più. Si trattava di uno spazio dove era possibile acquistare libri, articoli da regalo, computer, prodotti multimediali e molto altro: un'iniziativa promossa da La Rinascente, le case editrici Franco Maria Ricci e McGraw-Hill, Apple, Olivetti, Vobis, Parmador ed altri ancora.”¹ Da quel momento in avanti sono state molte le società ad avventurarsi nell'e-commerce, spesso però non riuscendo a convertire gli investimenti in profitti e fallendo il loro ingresso in questo mercato. Questa prima fase di sperimentazione, dove sembrava addirittura che il fenomeno del commercio elettronico non fosse destinato a decollare, fu superata solo con l'introduzione di tecnologie che hanno migliorato non solo la velocità di navigazione, ma anche la sicurezza e l'efficienza delle transazioni.

¹ Verzelloni A., *Breve storia dell'e-commerce*, www.hyperlabs.net/ergonomia/verzelloni/commercio/02.html (consultato in data 20 ottobre 2015).

1.2 Introduzione all'e-commerce

1.2.1 Definizione di commercio elettronico

Quando si parla di commercio elettronico generalmente si intende l'insieme di transazioni commerciali e procedure finalizzate all'acquisto su reti telematiche. Sono in molti, infatti, a pensare al commercio elettronico come "l'atto di acquisto o di vendita di beni e servizi svolto mediante computer."² Tuttavia, descrivere il fenomeno come semplice compravendita di beni appare limitato e alquanto restrittivo. In letteratura non esiste ancora un'unica definizione condivisa, ma piuttosto una serie di punti di vista differenti, motivo per cui, di seguito, si è cercato di aggregare quelli più interessanti e le fonti più autorevoli.

- La definizione data dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato è una di quelle che trova i maggiori consensi. Con la circolare n. 3487/C emanata nel giugno del 2000 il fenomeno dell'e-commerce viene descritto come segue: "Svolgimento di attività commerciali e di transazioni in via elettronica comprendenti attività diverse quali la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie in borsa, gli appalti pubblici per via elettronica e altre procedure di tipo transattivi della Pubblica Amministrazione"³.
- L'Organizzazione per lo sviluppo e la cooperazione economica (OCSE), che ha emanato anche una serie di linee guida sull'argomento, fornisce la seguente definizione di e-commerce: "Il commercio elettronico fa riferimento a tutte le forme di transazione commerciale, alla quale partecipino sia organizzazioni che individui, basate sull'informazione e la trasmissione dell'informazione digitalizzata, ivi inclusi testi, suoni e immagini. Esso fa anche riferimento agli effetti che lo scambio elettronico d'informazioni commerciali può avere sulle istituzioni e i processi che sono alla base e presiedono alle attività commerciali. Queste includono il management delle varie organizzazioni e i contratti

² Kalakota R., Whinston A.B., (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley Professional.

³ Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, (1998). *Linee di politica industriale per il Commercio Elettronico*, p. 10.

commerciali, il normativo e di regolamentazione nonché gli aspetti fiscali, finanziari e così via”⁴.

- Dal punto di vista giuridico, per commercio elettronico si deve intendere “una tecnica che consente di concludere un contratto mediante lo scambio di una proposta e di un’accezzazione tramite lo scambio di documenti elaborati su supporti informatici e inviati con metodi di trasmissione telematica. Viene così redatto quello che è chiamato contratto elettronico.”⁵
- Per la Commissione UE, invece, “il commercio elettronico ha come oggetto lo svolgimento degli affari per via elettronica delle informazioni, inclusi testi, suoni ed immagini. Il commercio elettronico copre molte attività diverse, quali la compravendita di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, il trasferimento elettronico di fondi, le contrattazioni elettroniche di borsa, le polizze di carico elettroniche, le gare d’appalto e le vendite all’asta, la selezione online dei fornitori, il marketing diretto dei beni e servizi per il consumatore nonché l’assistenza post vendita.”⁶

Come si può evincere anche dalle definizioni sopra riportare, limitare il concetto di e-commerce all’operazione di acquisto o vendita attraverso Internet risulterebbe probabilmente troppo riduttivo, nonostante anche nella mente dei consumatori il commercio elettronico venga quasi sempre collegato allo shopping online e associato a quelli che sono i retailer più conosciuti. Nella realtà, invece, è corretto ampliare la definizione di questo fenomeno a tutte le transazioni elettroniche che avvengono tra un’organizzazione e una terza parte. L’e-commerce introduce così un nuovo modo di fare business che permette ad imprese e consumatori di superare le barriere spaziali: dallo scambio fisico e locale si passa, infatti, all’incontro di potenziali acquirenti che risiedono dall’altra parte del mondo.

⁴ Coppel J. , (2000). *E-Commerce: Impacts and Policy Challenges*, OECD Economics Department Working Papers, OECD Publishing.

⁵ Uccello S., (2001). *Breve guida all’e-commerce*, www.neteconomy24.ilsole24ore.com (consultato in data 25 ottobre 2015).

⁶ Coppel, J., (2000). *E-Commerce: Impacts and Policy Challenges*, OECD Economics Department Working Papers, OECD Publishing.

1.2.2 E-commerce e e-business

Prima di approfondire nello specifico il tema dell'e-commerce è importante chiarirne le sue dinamiche rispetto all'e-business, due fenomeni spesso tra loro confusi o sovrapposti, su cui consulenti e accademici hanno sempre dibattuto. Il termine e-business viene coniato nel 1997 da IBM, con l'obiettivo di lanciare una campagna telematica legata alle problematiche gestionali d'impresa. Proprio come per l'e-commerce, anche per questo fenomeno esistono molteplici definizioni. Alcuni sostengono che con il termine e-business ci si riferisca in modo generico a tutte le attività di interesse economico che si possono svolgere attraverso Internet e la rete. Altri, invece, suggeriscono che l'e-business comprenda tutte le attività interne ed esterne ad un'organizzazione che vengono effettuate su base elettronica. In quest'ultima affermazione rientrerebbero quindi molte funzioni aziendali come ricerca e sviluppo, produzione, logistica, relazioni con il cliente, gestione di pagamenti e amministrazione. Considerate le definizioni appena presentate, il dibattito sulla differenza tra e-business ed e-commerce si concretizza in tre diverse scuole di pensiero. Se per alcuni questi due termini sono considerati dei sinonimi, altri invece sostengono che siano solo alcune sfumature a coincidere. In molti, poi, sostengono che l'e-commerce rientri come sottoinsieme nel più ampio concetto di e-business.

Per mettere chiarezza nel dibattito una possibile soluzione va cercata nell'analisi delle due parole che compongono questi termini, ovvero "commerce" e "business". Per commercio, infatti, si intende "uno scambio di merce su larga scala tra diversi paesi."⁷ Per associazione, quando si parla di e-commerce, a completare lo scambio c'è il mezzo elettronico, vale a dire Internet. Come effetto, l'e-commerce incorpora a livello macro-economico infrastrutture socio-economiche, commerciali e tecnologie di telecomunicazione: tre elementi che, interagendo tra loro, forniscono i fondamentali del commercio elettronico. Con la parola business, dall'altra parte, si definisce "un'impresa commerciale ben avviata".⁸ Il fenomeno dell'e-business si riferisce in genere ai processi e alle aree interessate nella conduzione di un'organizzazione di natura elettronica o digitale. Questo include sia tutte le attività dirette come marketing, vendite e la gestione delle risorse umane, sia quelle indirette come il *re-engineering* del processo di business e i cambiamenti di gestione, che impattano nell'efficienza e nell'integrazione delle attività

⁷ The Shorter Oxford English Dictionary, (1983). Book Club Associates, Vol. I, p.376.

⁸ Id, (1983). Vol. I, p. 256.

aziendali. Per concludere, quindi, possiamo affermare che l'e-commerce faccia riferimento ad un macro ambiente, mentre l'e-business trova la sua applicazione in un contesto aziendale. Nonostante spesso si tenda a inquadrali come due fenomeni diversi, molte delle loro sfaccettature sono integrate tra loro e dipendono l'una dall'altra.

1.2.3 Come cambia il commercio tradizionale

Prima dello sviluppo dell'e-commerce il processo di vendita dei beni era guidato da politiche di mass-marketing e forza vendita. I consumatori erano visti solo come destinatari passivi delle campagne pubblicitarie e i brand si riferivano a loro con l'intento di influenzare sul lungo termine la loro percezione del prodotto ed impattare sull'immediato comportamento d'acquisto. La vendita era condotta tramite canali isolati e i consumatori erano spesso vittime di limiti geografici e sociali, fattori che li rendevano incapaci di accedere al miglior prodotto e al miglior prezzo. Le informazioni sui prezzi, i costi e le commissioni, potendo essere facilmente nascoste, davano vita ad asimmetrie informative tra le due parti. I prezzi, inoltre, non godevano certo di dinamismo: fissarli a livello nazionale era la norma e adattarli ad esigenze di mercato non era una priorità. L'e-commerce ha sfidato molti aspetti del business tradizionale, e le dimensioni chiave di questo cambiamento si possono riassumere di seguito.

Ubiquità. Nel commercio tradizionale gli scambi avvengono in un luogo fisico dove il consumatore si reca di persona, spinto dagli input raccolti attraverso i classici mezzi pubblicitari come televisione e radio. L'e-commerce, invece, è caratterizzato dall'ubiquità: prodotti o servizi sono disponibili pressoché dovunque e in ogni momento. Il mercato non è più ristretto ad uno spazio fisico ma ora è possibile portare a termine acquisti utilizzando il proprio pc o smartphone, direttamente da casa o dall'ufficio: grazie al commercio elettronico vengono superati tutti i limiti geografici e temporali. Dal punto di vista del consumatore si assiste ad una riduzione dei costi di transazione e minore è anche lo sforzo mentale necessario per portare a termine l'operazione di acquisto. Quest'ultimo fattore non va sottovalutato, perché è nella natura umana optare per la soluzione che richiede il minimo sforzo.

Da local a global. Le tecnologie dell'e-commerce permettono di superare i limiti geografici e culturali che tradizionalmente caratterizzavano ogni transazione. Il potenziale mercato per chi utilizza il commercio elettronico è quindi rappresentato da tutta la popolazione mondiale che ha accesso ad internet. Viene da sé che il numero di possibili consumatori è rappresentato da tutti gli utenti che si possono raggiungere con una connessione alla rete. Il commercio tradizionale, prevalentemente circoscritto a livello locale o regionale, coinvolge negozianti, televisioni, stazioni radio e riviste con un network forte che riesce a colpire direttamente il target interessato. Uno dei risvolti dell'e-commerce, invece, è riuscire a superare i mezzi classici per rompere i limiti geografici ed espandersi a livello globale, anche in termini di marketing e comunicazione.

Standard universali. Al contrario dei business tradizionali, nell'e-commerce gli standard proposti sono universali e condivisi da tutti i paesi. I vantaggi di questo aspetto sono minori costi in entrata nel mercato per le aziende, con cui si intendono i costi che i commercianti devono sostenere per portare i beni nel mercato e una riduzione dei costi di ricerca per i consumatori, ovvero gli sforzi per trovare un determinato prodotto. In un mercato unico, dove i prezzi e le descrizioni possono essere esibite a tutti, conoscere il valore di un prodotto diventa un'operazione semplice, veloce e accurata. Questo implica che, per la prima volta nella storia, grazie all'e-commerce, si può entrare a contatto con fornitori, prezzi e termini di consegna di uno specifico prodotto, con la possibilità di confrontarli senza costi aggiuntivi in un ambiente che non è mai stato così coerente e competitivo.

Ricchezza. Con il termine ricchezza si intende la complessità e il contenuto del messaggio. La ricchezza dei mercati tradizionali si riferisce alla capacità di provvedere ad un servizio personale faccia a faccia, che può captare ed utilizzare segnali sia uditivi che visivi per portare a termine una vendita. Prima dell'e-commerce, però, era presente un trade-off tra ricchezza e raggiungibilità: più largo era l'audience a cui arrivare, meno ricco era il messaggio. Un limite che nel commercio elettronico sembra scomparire, grazie a tecniche informative sempre più affinate che non fanno rimpiangere la vendita diretta.

Interattività. Le tecnologie nel commercio elettronico permettono un alto grado di interattività, intesa come comunicazione diretta tra i commercianti e i consumatori. Mentre

con i media classici come la televisione non è possibile indagare le preferenze degli utenti e chiedere loro informazioni, questo non vale per un sito di e-commerce. L'interazione che si crea è simile a quella di un'esperienza faccia a faccia, solo effettuata su scala globale e di massa.

Densità informativa. La vastità di Internet e del web ha notevolmente aumentato la densità informativa, ovvero la quantità di informazioni disponibili per tutti gli attori del mercato. Le tecnologie dell'e-commerce riducono notevolmente i costi per l'acquisizione, l'archiviazione e la comunicazione delle informazioni disponibili. Allo stesso tempo, aumentano anche l'accuratezza, la tempestività e la diffusione delle informazioni, che diventano quindi non solo meno costose ma anche più efficienti. Le conseguenze di questi passi in avanti sono state molteplici. Dal lato dei consumatori, prezzi e costi diventano sempre più trasparenti. Anche i commercianti, però, possono scoprire sempre di più sui loro destinatari, questo permette loro di segmentare il mercato in gruppi secondo le loro disponibilità a pagare e quindi applicare la discriminazione di prezzo per i diversi target di clienti.

Personalizzazione. Nell'e-commerce esiste un'effettiva possibilità di personalizzare a seconda delle esigenze dei clienti: i commercianti possono aggiustare il messaggio a seconda del destinatario, indirizzandolo ad un preciso individuo in base ai suoi interessi e ai precedenti acquisti effettuati. Considerando la natura interattiva delle tecnologie che caratterizzano il commercio elettronico, è possibile raccogliere informazioni sul consumatore prima del momento dell'acquisto e utilizzarle per rendere più efficaci le azioni di marketing. Questo aspetto non porta solo conseguenze su comunicazione e vendite, ma anche sullo sviluppo di prodotto. Comprendendo i gusti dei consumatori, infatti, è possibile personalizzare i prodotti o servizi offerti sulla base delle loro preferenze e dei loro comportamenti d'acquisto.

1.2.4 Classificazione

Esistono molti tipi di e-commerce e molti modi di classificare queste varietà, ognuna delle quali evidenzia un particolare aspetto di questo fenomeno. Una delle più importanti si basa sulla natura delle relazioni degli attori coinvolti, ovvero si ragiona sul "chi sta vendendo a

chi”. Verranno poi presentate altre due classificazioni interessanti, la prima considera la natura dei beni coinvolti nelle transazioni, l’altra invece si basa sul grado di digitalizzazione dei siti di e-commerce.

A seconda della natura delle relazioni

		Le transazioni sono originate da...		
		Business	Consumer	Government
Le transazioni si rivolgono a ..	Business	B2B	B2C	B2G
	Consumer	C2B	C2C	C2G
	Government	G2B	G2C	G2G

Tabella 2 – Fonte: elaborazione personale

Come evidenziato dalla *Tabella 2*, i due fattori con cui si concretizza questa distinzione sono l’origine del business e la sua destinazione. Lo schema più completo prevede tre player: le aziende, i consumatori e governo.

Business-to-business (B2B). Si parla di business-to-business quando gli scambi nel contesto del commercio elettronico si svolgono tra due organizzazioni. Il canale B2B comprende, tra le sue attività, acquisti, gestione dei fornitori, gestione del magazzino, gestione dei canali distributivi, attività di vendita, gestione dei pagamenti e attività di servizio di supporto.

Business-to-consumer (B2C). Quando si parla di business-to-consumer ci si riferisce agli scambi tra organizzazioni e consumatori. La vendita avviene direttamente con i meccanismi tradizionali, oppure indirettamente tramite una serie di metodi d'asta. I marketplace più conosciuti come Amazon appartengono a questa categoria.

Business-to-government (B2G). Si tratta di uno scambio di informazioni, servizi e prodotti che avviene tra aziende e agenzie di governo online. Le transazioni più comuni riguardano l'approvvigionamento di servizi, la collaborazione per progetti o il noleggio di applicazioni online e database destinati a scopi governativi.

Consumer-to-business (C2B). Questa particolare struttura rovescia il rapporto classico tra azienda e consumatori, dove questi ultimi, infatti, possono associarsi per presentarsi alle imprese come gruppo omogeneo di acquisto. Le motivazioni possono essere sia economiche che sociali.

Consumer-to-consumer (C2C). I business di questo tipo coprono le transazioni che avvengono tra due o più consumatori. Questi scambi possono avvenire anche includendo terze parti, è quanto accade per i siti di aste elettroniche come eBay.

Consumer-to-government (C2G). Esempi di questo tipo, in cui i consumatori forniscono servizi al governo devono ancora essere implementati.

Government-to-business (G2B). Anche conosciuto con il termine di e-government, questa relazione comprende lo scambio di informazioni, prodotti e servizi tra le agenzie di governo e le aziende. Le transazioni di questo tipo generalmente includono informazioni, linee guida e facilitazioni per il commercio internazionale; leggi e regolamenti per i vari settori; application online e format per tasse e pagamenti.

Government-to-consumer (G2C): rientrano in queste transazioni informazioni, facilitazioni e documenti che il sito del governo mette a disposizione dei cittadini.

Government-to-government (G2G): gli scambi in questo caso riguardano le agenzie di governo, sia a livello regionale che internazionale.

A seconda della natura dei beni

L'e-commerce andrebbe analizzato da due punti di vista: quello dell'acquisto (*buy-side*) e quello della vendita (*sell-side*): il primo si riferisce alle procedure necessarie per procurarsi risorse e prodotti dai fornitori, il secondo invece indaga gli aspetti della vendita e l'approccio nei confronti dei consumatori. Una possibile distinzione tra le varie tipologie di e-commerce può basarsi sulla natura dei beni e servizi offerti, secondo cui si possono distinguere quattro diverse tipologie di *sell-side* e-commerce.

Siti di e-commerce per la vendita. In questa categoria rientrano tutti i siti di e-commerce che si basano su una transazione finalizzata alla vendita di prodotti e servizi, è inclusa anche la categoria travel e i servizi bancari online. Quando l'acquisto non si finalizza, questi siti possono anche avere solo l'obiettivo di supportare la vendita offline, fornendo informazioni su prodotti e prezzi a quei consumatori che preferiscono i negozi fisici.

Siti orientati al consumatore. In questa categoria i prodotti non sono disponibili per la vendita online ma l'obiettivo è quello di stimolare gli utenti all'acquisto attraverso l'"educazione" del consumatore. Attraverso portali dedicati, infatti, si offrono informazioni dettagliate attraverso newsletter periodiche per incoraggiare le vendite offline e raggiungere potenziali nuovi clienti. Inoltre, siti di questo tipo servono per fidelizzare il consumatore ed assisterlo nel percorso post-acquisto.

Siti per la costruzione del brand. Anche in questo caso l'obiettivo non è la vendita di beni e servizi, bensì quello di supportare il brand con un'esperienza online. I siti brand-building sono utilizzati soprattutto per i beni di consumo, con basso valore unitario e alto volume d'acquisto.

Portali, editori e media. Piattaforme per le news o l'*entertainment* che spaziano tra argomenti di vario genere: questi portali sono da considerare come veri e propri mezzi di comunicazione. In siti di questo tipo le entrate sono solitamente generate da ritorni sulla pubblicità online, vendite su commissioni e social network, anch'essi basati su una logica di advertising.

A seconda del grado di digitalizzazione

Un'ulteriore ed interessante categorizzazione riguarda il grado di digitalizzazione dei beni venduti.

E-commerce tradizionale. I prodotti o servizi oggetto della transazione sono fisici, così come fisico è anche il processo di acquisto e la consegna. Questo tipo di scambio è ormai raro, perché grazie ai sistemi di pagamento elettronici la fase intermedia è quasi sempre digitalizzata.

E-commerce puro. I prodotti o servizi sono digitali, così come anche il processo di transazione e la consegna. Aziende come Microsoft e Cisco, oppure siti che offrono libri in formato elettronico e *file sharing* rientrano in questa categoria.

E-commerce parziale. Si parla di e-commerce parziale quando una o due delle dimensioni considerate sono fisiche. Per esempio, nel caso di Amazon, i prodotti sono fisici, il processo è digitale e la consegna è fisica.

1.2.5 Vantaggi dell'e-commerce

Dopo aver analizzato i fattori chiave che differenziano l'e-commerce dal commercio tradizionale e averne esplorato le varie suddivisioni, nasce spontanea l'esigenza di analizzare i vantaggi di questo fenomeno e di come questo abbia influenzato i tre più importanti *stakeholders*: aziende, consumatori e società.

Vantaggi per le aziende:

- Mercato internazionale. Quello che era solito essere un mercato fisico localizzato in una specifica area geografica è diventato uno spazio senza limiti, con accesso agli utenti di tutto il mondo. Le aziende che utilizzano le tecnologie dell'e-commerce diventano a tutti gli effetti aziende multinazionali, almeno virtualmente.
- Risparmio di costi. Il costo di creare, processare, distribuire, immagazzinare e recuperare informazioni è diminuito notevolmente.

- Personalizzazione di massa. L'e-commerce ha rivoluzionato il modo in cui i consumatori acquistano beni e servizi. Questi ultimi, poi, vengono personalizzati a seconda delle preferenze e delle richieste dei consumatori.
- Riduzione delle giacenze. Utilizzando politiche *just-in-time* è possibile diminuire lo stock del magazzino, attrezzandolo solo per gli ordini effettivi dei clienti. Un vantaggio molto importante soprattutto per le imprese che hanno a che fare con componenti tecnologiche, perché potrebbero risultare obsolete in breve tempo.
- Bassi costi di telecomunicazione. Internet è molto più economico rispetto ai mezzi di comunicazione tradizionali: permette di comunicare a costi quasi irrilevanti e con tutto il mondo.
- Digitalizzazione di prodotti e processi. Riguarda i file audio-video, che possono essere scaricati e condivisi in formato elettronico.
- Orari illimitati. Non ci sono limiti temporali per contattare o essere contattati da clienti e fornitori. Ai siti di e-commerce si può accedere 24 ore al giorno, ogni giorno dell'anno.

Vantaggi per i consumatori:

- Accesso 24/7. Anche per i consumatori uno dei vantaggi più importanti è l'assenza di limiti temporali e la possibilità di portare a termine le transazioni in ogni momento della giornata e ogni giorno dell'anno, da ogni location.
- Ampia scelta. Non solo i consumatori hanno una vastissima ampia di prodotti tra i quali scegliere, ma possono anche confrontarli con fornitori internazionali.
- Comparazione di prezzo. Vengono confrontati i prodotti ma anche i prezzi, così solo passando da un sito web all'altro, con un semplice click e senza perdere tanto tempo si può incontrare l'offerta più conveniente.
- Processo di consegna migliorato. I cambiamenti in questo ambito hanno riguardato la consegna immediata di beni digitalizzati, scaricabili direttamente da Internet, oppure la possibilità di seguire in tempo reale lo stato della consegna tramite un sistema di *online tracking*.

- Ambiente competitivo. Tanta è la competizione e la possibilità di un confronto tra i vari operatori del mercato che esiste anche la possibilità, per i consumatori, di aggregarsi in gruppi d'acquisto per ottenere prezzi vantaggiosi e sconti importanti.

Vantaggi per la società:

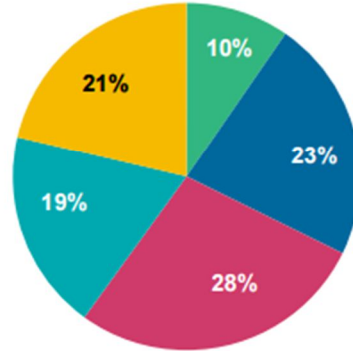
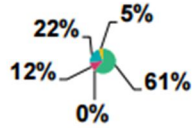
- Pratiche di lavoro più flessibili. La possibilità di lavorare anche da remoto o dalla propria casa migliora la qualità della vita e viene incontro alle esigenze dei lavoratori, riducendo lo stress e creando un ambiente di lavoro felice e sereno. I viaggi a cadenza regolare possono essere evitati, con un conseguente impatto positivo anche per l'inquinamento.
- Connessione tra le persone. Anche chi vive nelle aree rurali e più isolate ora ha la possibilità di avere accesso a prodotti, servizi e informazioni che altrimenti non sarebbero state altrettanto facili da ottenere.
- Accessibilità ai servizi pubblici. Ci si riferisce, ad esempio, a servizi sanitari o di tassazione disponibili via Internet.

1.3 Lo stato dell'e-commerce

L'anno 2014 si è chiuso registrando una crescita inarrestabile nel settore delle vendite online. Globalmente le vendite sono aumentate più del 20%, toccando 840 miliardi di dollari. A decretare questa crescita sicuramente l'espansione – dimensionale e geografica - dei player più importanti ma, allo stesso tempo, anche l'entrata dei retailer fisici nel mercato dell'e-commerce. Non è da sottovalutare, inoltre, l'aumento della penetrazione di internet come da *Figura 1*, che è arrivato a connettere il 39% della popolazione mondiale. L'espressione più grande di questo boom si è manifestata nel mercato dei titoli, dove le quotazioni di importanti aziende del commercio elettronico hanno portato ad un'impennata nel settore. Alibaba, partito da un'offerta iniziale di 25 miliardi di dollari, è solo l'ultimo esempio.

1995
35MM+ Internet Users
 0.6% Population Penetration

2014
2.8B Internet Users
 39% Population Penetration



■ USA ■ China ■ Asia (ex. China) ■ Europe ■ Rest of World

Figura 1 - Fonte: Meeker M., 2015

1.3.1 I numeri nel mondo, in Europa e in Italia

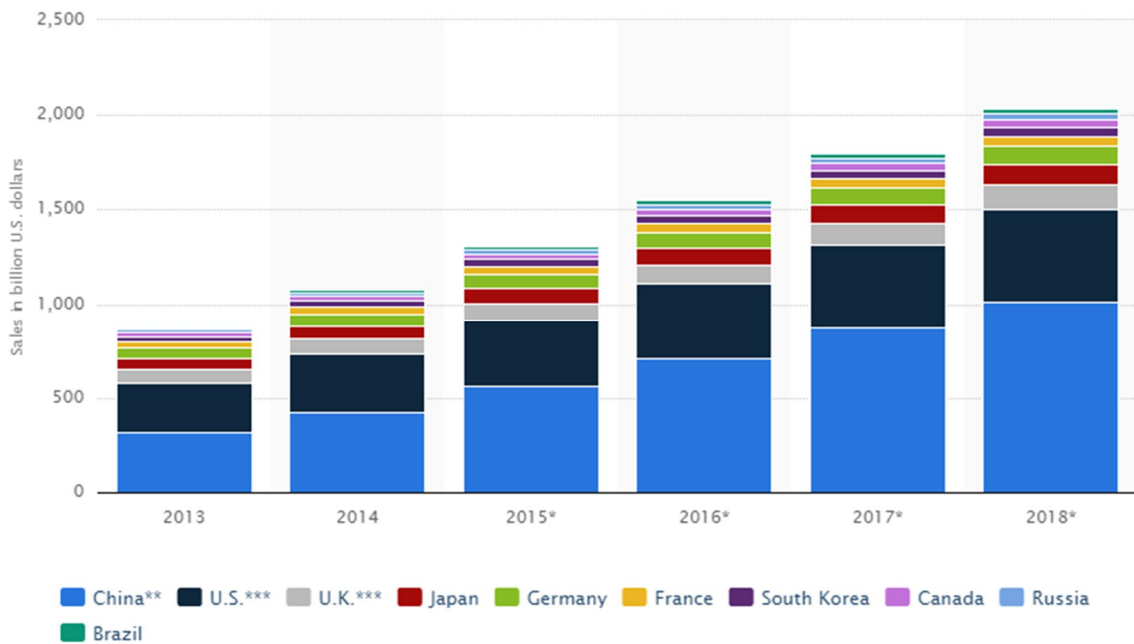


Figura 2 – Fonte: www.statista.com, 2015

Come evidenziato in *Figura 2* i paesi leader dell'e-commerce - come volumi di vendite – sono USA, Cina e Regno Unito, seguiti da Giappone, Germania e Francia. La crescita dell'attrattività del mercato USA è da attribuire soprattutto al potenziale delle sue infrastrutture e ad un atteggiamento di fiducia da parte dei consumatori. Nonostante il commercio elettronico rappresenti meno del 10% del mercato, il settore è in continua crescita ed è trainato soprattutto dalle aziende leader che stanno espandendo la loro presenza in tutto il mondo. Un'altra osservata speciale in questa competizione è la Cina, uno dei mercati più attivi sul fronte e-commerce: entro il 2018 si prevede che la quota di mercato delle vendite online raggiungerà il 40%. I consumatori cinesi sono sofisticati e si affidano ai brand più conosciuti del paese come Alibaba, Tmall e JD.com, così come ai player internazionali Amazon ed eBay. Il B2C sta crescendo in modo più rapido rispetto al C2C: sempre più compratori si affidano ai rivenditori della grande distribuzione premiandoli per la qualità dei prodotti e servizi offerti.

In Europa è la Gran Bretagna il paese trainante nel commercio elettronico, seguita da Germania e Francia. Il paese anglosassone detiene la leadership mondiale per il peso del commercio elettronico sulla vendita al dettaglio complessiva, precedendo gli altri con un 14,4%. A dominare la scena sono ancora una volta i marketplace come Amazon, Tesco o eBay: un trend destinato a consolidarsi in tutti i paesi dell'Unione Europea, che ha stanziato finanziamenti con l'obiettivo di portare almeno un terzo delle PMI a commerciale online entro il 2020.

Nonostante un PIL nazionale in forte sofferenza, nel 2014 il commercio elettronico è stato uno dei pochi settori ad aver registrato un'importante crescita anche nel panorama italiano, portando un aumento dell'8%. Tuttavia, se questo dato viene confrontato con quello di altri Paesi, è facile constatare come l'Italia abbia ancora molta strada da fare per allinearsi agli standard mondiali. Uno dei fattori più penalizzanti nel mercato italiano è sicuramente la diffusione della banda larga, che per il 95% è in xDSL e non in fibra ottica, elemento che incide sulla possibilità di poter accedere a contenuti e servizi che all'estero sono già realtà consolidate.

Tra le tendenze più dirompenti va menzionato l'arrivo di molti marketplace stranieri, con conseguenze sia positive che negative. Da un lato la loro presenza diventa un'importante

leva che gli esercenti italiani dovrebbero sfruttare per espandere le proprie vendite all'estero; dall'altra, invece, i rivenditori online di medie dimensioni fanno sempre più fatica a contrastare i colossi stranieri, non riuscendo a competere sulle loro stesse economie di scala. Ulteriori passi in avanti sono poi attesi per due leve da sempre tra le più critiche: pagamenti e logistica. Sul primo fronte, in particolare, sono in via di contrattazione dei ribassi per quanto riguarda le commissioni bancarie per la gestione delle carte di credito. Nuovi miglioramenti stanno impattando sulla logistica: si sta lavorando, infatti, all'introduzione di modelli operativi sempre più efficienti, in modo da ridurre i tempi di attesa per ricevere i propri ordini.

1.3.2 Categorie in crescita

Dal 2011 al 2014 i tassi globali sull'intenzione di acquisto sono raddoppiati per più della metà delle categorie: vendita di biglietti per eventi (+19%), libri elettronici (+19%), turismo e settore alberghiero (+17%), prodotti sportivi (+16%), giocattoli (+16%), musica (+13%). In alcuni casi sono addirittura triplicati, come per i software e i prodotti per bambini. Un altro settore in cui le vendite online stanno registrando un'ascesa inarrestabile è quello dei beni di consumo, in particolare prodotti cosmetici e generi alimentari. Un ulteriore indice interessante da prendere in analisi riguarda il rapporto tra la navigazione e l'acquisto nei vari settori. Per categorie come l'abbigliamento, libri e turismo la correlazione è quasi *one-to-one*, perché tipicamente i consumatori avviano una ricerca con qualcosa già in mente. Con sorpresa, però, anche per i beni di consumo i dati sulla navigazione si stanno avvicinando a quelli sull'acquisto. I mercati in cui si preferisce ancora avere un impatto fisico con il prodotto sono soprattutto quelli che prevedono un investimento di denaro importante: elettronica, auto, software e hardware.

Entrando nello specifico del mercato italiano, come dimostrato in *Figura 3*, per quanto riguarda la distribuzione del fatturato i due settori che continuano a dominare sono turismo e tempo libero, nonostante una leggera contrazione per quest'ultimo. La crescita più forte è stata però registrata dai centri commerciali online con cui si intendono i marketplace come Amazon ed eBay, che hanno aumentato del 55% il loro fatturato. Numeri importanti che hanno eroso quota a due settori: elettronica di consumo ed editoria. Buoni risultati

anche per la moda che nonostante un +30% ancora non sembra riuscire a sfruttare tutte le potenzialità viste all'estero.

Distribuzione fatturato 2014



Figura 3 – Fonte: Casaleggio Associati, 2015

1.3.2 I trend del 2015

- Marketplace e internazionalizzazione

Un marketplace virtuale è una piattaforma che mette in relazioni venditori ed acquirenti, con il fine di concretizzare una transazione commerciale. I beni oggetto dello scambio possono essere sia fisici che dematerializzati. Nell'ultimo anno il ruolo di queste "piazze" è cresciuto in modo esponenziale, tanto da essere oggetto di metà delle transazioni che avvengono in Cina. Non è un caso, infatti, che tra le prime dieci aziende pubbliche classificate per valore di mercato siano presenti i tre più importanti marketplace: Alibaba, Amazon ed eBay. Le ragioni di questo successo risiedono soprattutto nella completezza dei servizi offerti da queste piattaforme. Il continuo aumentare dell'offerta nel mercato spinge i consumatori a cercare la gamma più ampia possibile, per non doversi spostare su altri siti. In questo modo, per i clienti è anche più facile avere una panoramica dei prezzi e

confrontare i prodotti. I servizi offerti dai marketplace più importanti sono un punto di forza non solo per attrarre nuovi utenti, ma anche fornitori ed esercenti, che vedono in queste piattaforme un canale di vendita sempre più efficace per arrivare all'estero visto che il valore strategico dei marketplace risiede anche nella loro presenza a livello globale. Per molti paesi, soprattutto quelli emergenti, Internet rappresenta il mezzo più sicuro e veloce per acquistare prodotti di brand internazionali e per incontrare questo bisogno i processi di distribuzione e consegna stanno diventando sempre più efficienti. Tutto questo è possibile anche grazie a compagnie che forniscono servizi sempre più completi assistendo le piattaforme di e-commerce nelle fasi di conversione monetaria, personalizzazione dell'offerta e resi. La chiave strategica per imporsi a livello internazionale consiste nel localizzare la presenza online mantenendo unificata l'immagine del brand. Asos, ad esempio, per la Russia ha messo insieme un team ad hoc che si occupa di curare la comunicazione, il linguaggio e l'immagine in quello specifico mercato, assicurandosi però di mantenere gli standard globali dei brand che vengono venduti attraverso la piattaforma. Altri marchi come New Look, invece, hanno scelto di offrire i loro prodotti attraverso terze parti, come Tmall in Cina.

- Multicanalità

Il fermento che circonda l'e-commerce è giustificato, ma questo non significa che il retail fisico stia morendo. Il così detto *brick-and-mortar* resta il canale preferito per gli acquisti, il luogo principale dove ancora oggi si crea valore. I consumatori, infatti, faticano a rinunciare al contatto con i prodotti, ad immergersi nell'esperienza fisica di vendita e all'approccio con il personale. Due terzi di chi compra online fa visita al negozio fisico prima o dopo l'atto della transazione. I retailer di successo ne hanno capito l'importanza e, sia i leader del mattone sia i player puramente virtuali, nell'ultimo anno si sono mossi per integrare i due canali: Walmart e Nordstrom, ad esempio, stanno continuando ad espandere la loro offerta online. A questa tendenza si è arreso anche il gigante Amazon, che a febbraio ha aperto il suo primo store fisico all'Università di Purdue, per permettere agli studenti di ordinare libri, computer e anche generi alimentari.

- Logistica

Da quando il commercio elettronico ha iniziato a muovere i primi passi, la logistica ha assunto un valore sempre più strategico e, proprio in quest'area, negli ultimi anni sono stati fatti i maggiori investimenti in ricerca e sviluppo. Quest'attività veniva solitamente affidata in appalto ad aziende specializzate del settore, aziende che ora devono puntare su servizi ad hoc sempre più efficienti e meno costosi, per riuscire a competere con le compagnie che hanno creato sistemi di logistica dedicati. La tendenza è quella di canalizzare la distribuzione verso dei punti di raccolta, con una competizione che si gioca sulla velocità, arrivando in alcuni casi a consegnare la merce ordinata il giorno stesso. In Italia una tra le rivoluzioni più interessanti porta la firma di un accordo tra TNT Italy e InPost, che hanno concluso un accordo strategico per l'installazione di distributori automatici di ultima generazione, i cosiddetti *locker*. Collocati nelle vicinanze di luoghi facilmente accessibili come stazioni, ferrovie o supermercati, consentono il ritiro di merci e documenti a tutte le ore, 365 giorni l'anno. Negli Stati Uniti è prevista l'installazione di 16 mila distributori entro il 2016, mentre in Italia sono 400 e ad usufruirne sono anche aziende come ePrice e SaldiPrivati.

Sempre di più sono anche le partnership tra catene di negozi e le aziende che si occupano di logistica: edicole, supermercati, tabacchini o benzinai diventano punti di consegna, questo a far capire come l'acquisto online stia diventando un'operazione non più effettuata una tantum, ma che entra prepotentemente nella quotidianità dei consumatori. Questo modello viene definito "click-and-collect" e si tratta appunto di un processo con cui il consumatore esegue l'operazione di acquisto online per poi farsi carico della consegna recandosi in un negozio fisico o nel punto di collezione. Questo permette di risparmiare sul costo e il tempo della "consegna a domicilio". Alcuni operatori dell'e-commerce che lavorano con prodotti freschi preferiscono invece gestire la logistica con mezzi propri, internalizzando la gestione del servizio secondo le esigenze aziendali.

- Istantaneità

Le innovazioni nel campo della logistica rimandano alla necessità di incontrare il bisogno di accedere a prodotti e servizi offerti online in maniera istantanea. Questa esigenza è talmente forte che, anche grazie alla spinta di aziende come Uber, si inizia a parlare di

servizi on-demand. Come si può notare in *Figura 4* i settori più coinvolti sono i trasporti, la gastronomia, l'intrattenimento e le consegne. A tal proposito Amazon sta promuovendo il servizio Prime, un abbonamento annuale che garantisce le consegne entro un giorno lavorativo. Allo stesso modo tutte le aziende stanno lavorando per migliorare le tempistiche della distribuzione di prodotti, appoggiandosi agli operatori più efficienti. I tempi si stanno riducendo non solo per quello che riguarda le consegne ma anche per la fruizione di servizi e contenuti, motivo che ha decretato il successo di aziende come OpenTable e SeatGeek (rispettivamente operativi nel settore della ristorazione e in quello degli eventi).

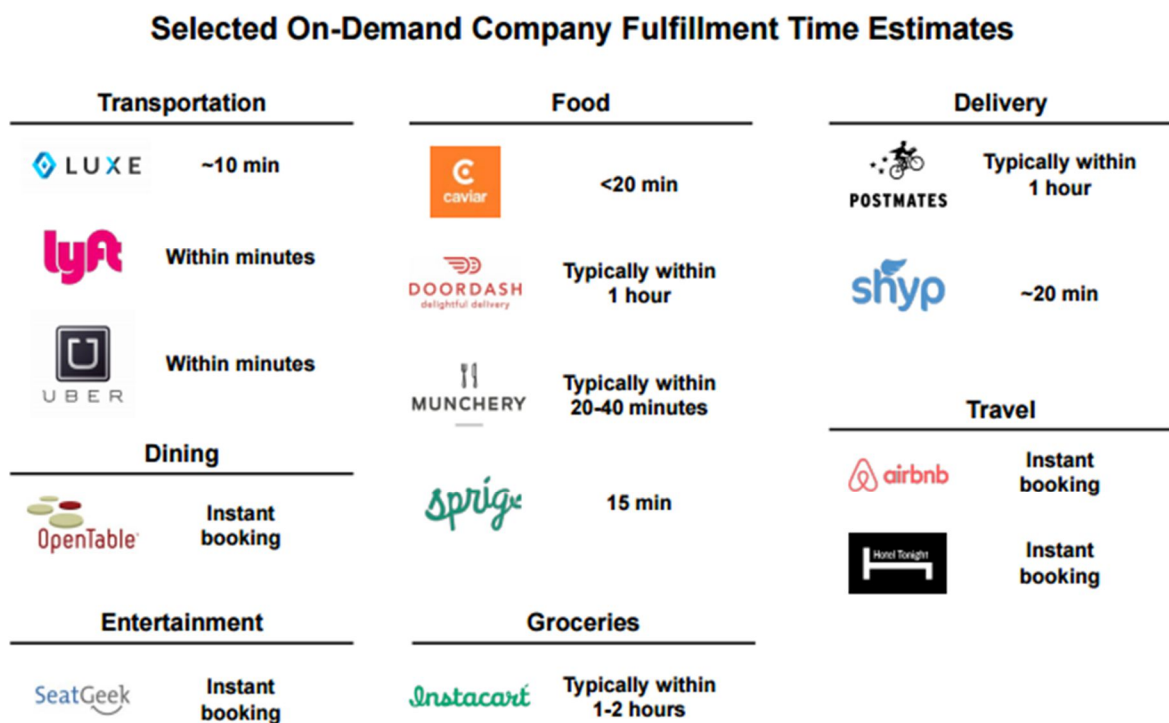


Figura 4 - Fonte: Meeker M., 2015

- Predictive selling

In precedenza, nel citare le caratteristiche che differenziano il commercio elettronico da quello tradizionale, si è fatto riferimento alla difficoltà di intercettare le preferenze del consumatore e influenzarne l'acquisto durante la navigazione. Su questa leva, negli ultimi anni, si registrano progressi che hanno portato alla definizione di e-commerce predittivo.

Grazie a piattaforme dedicate è possibile raccogliere gusti, preferenze e stili dei consumatori, per creare di conseguenza offerte personalizzate. Prevedere il giusto prodotto e prezzo da offrire agli utenti diventa una realtà sempre più concreta soprattutto in un settore come quello del fashion, che da sempre soffre l'assenza di un figura in grado di influenzare il cliente durante il processo di acquisto. Stitchfix.com, ad esempio, si occupa di inviare alle clienti un set di vestiti in base ai loro gusti, queste sono poi libere di tenere e pagare solo ciò che desiderano. Stylytics.com, invece, è un'applicazione che in base agli acquisti effettuati propone abbinamenti e utilizzi, suggerendo nuovi capi che vadano a completare l'outfit. Questo tipo di previsioni non è solo utile in termini di stile e gusti, ma viene anche usato per la supervisione dei prezzi. Nei marketplace in particolare, dove la leva del prezzo deve essere monitorata costantemente, esistono applicazioni come Appeagle.com che permettono di controllare i prezzi della concorrenza e definire il migliore perché i prodotti rimangano accessibili ai clienti.

- Sottoscrizione per beni commodity

Per le categorie di beni ad acquisto ripetuto come prodotti per la casa, alimentari e prodotti di bellezza sta invece prendendo sempre più piede un modello di e-commerce che funziona tramite *subscription*, ovvero tramite abbonamento. Questa opzione diventerà sempre più importante per i prodotti gastronomici e i beni di consumo come la cosmetica perché dà la possibilità di impostare un ordine automatico con cadenza temporale da personalizzare per tutte quelle categorie di acquisti ripetuti. Per il food, in particolare, il subscription-model avrà un ruolo sempre più importante in un futuro, quando anche elettrodomestici e apparecchi per la casa come i frigoriferi saranno collegati in rete. Questo trend si collega direttamente alle innovazioni nel campo della logistica e alla necessità di poter accedere a beni e servizi con la massima automaticità e risparmiando tempo.

- Mobile

Tra le tendenze dell'anno appena trascorso non si può non menzionare il mobile. Ormai il 73% della popolazione mondiale ha accesso alla rete da dispositivi mobili, per un numero di utenti che ha recentemente toccato 5,2 miliardi, si veda *Figura 5*. Una crescita che non ha potuto lasciare indifferenti gli operatori dell'e-commerce, che hanno dovuto affrontare

negli ultimi anni un adattamento all'esperienza di acquisto. Questo trend ha impattato in diversi modi, aprendo nuove possibilità (sempre più importante il loro ruolo nei pagamenti e servizi bancari) e costringendo chi già era presente nel mercato ad investire in tool, applicazioni e tecnologie su misura di smartphone. Il traffico dati tramite dispositivi mobili è aumentato del 69% nel 2014, rubando spazio alla modalità desktop. Un'altra considerazione interessante è che il 55% di questo è generato da materiale video. Non sono state solo le piattaforme e i siti a doversi attrezzare ottimizzando le proprie pagine, ma gli adattamenti sono stati necessari anche in termini di pubblicità e contenuti multimediali perché ora più che mai la comunicazione passa su "small screen" verticali.

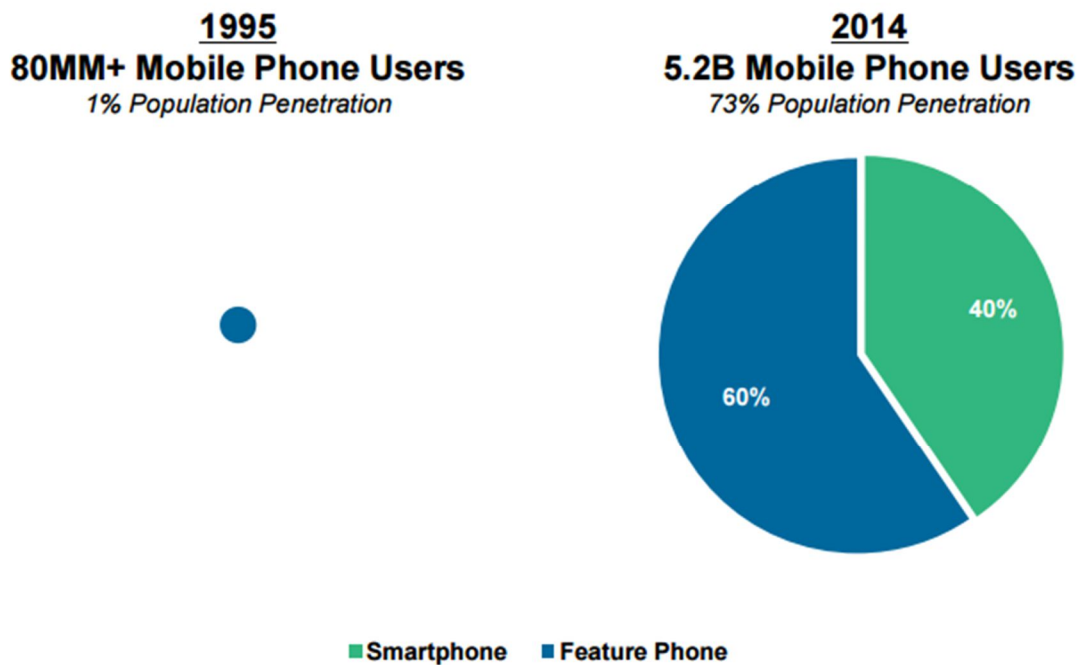


Figura 5 - Fonte: Meeker M., 2015

2. IL BUSINESS MODEL NELL'E-COMMERCE

Dopo aver introdotto l'e-commerce, nella sua definizione più ampia e con una fotografia della situazione attuale, in questo capitolo parleremo del business model, ripercorrendone gli sviluppi all'interno della letteratura e la sua applicazione proprio nel contesto del commercio elettronico. I cambiamenti introdotti dalla rete - dall'era dot.com al web 2.0 - hanno inevitabilmente alterato il contesto di mercato in cui operano le aziende e il rapporto con i consumatori. In questo capitolo si cercherà innanzitutto di definire il concetto di business model, individuandone una sua possibile classificazione attraverso l'analisi delle componenti principali. Per portare dei casi concreti sono stati scelti i business model di due grandi leader del settore - Amazon ed eBay - e ne è stata introdotta una breve spiegazione. Con l'obiettivo di introdurre i modelli che andremo ad analizzare nella ricerca empirica, ovvero vendite a tempo e social marketplace, va prima affrontato il fenomeno del social commerce e le innovazioni rispetto a quello tradizionale in termini di persone, tecnologie, informazioni e organizzazioni. I business model di nuova generazione, infatti, nascono in un contesto in cui social network si integrano alle piattaforme di e-commerce, dando un nuovo ruolo a tutti gli attori coinvolti nelle transazioni.

2.1 Introduzione al business model

Negli ultimi anni si è assistito ad un aumento di attenzione nei confronti della materia del business model, sia da parte degli accademici che dei professionisti. Come si può notare in *Figura 6*, a partire dal 1995 sono stati pubblicati più di mille articoli, libri e ricerche che riguardano questo tema. Nonostante il termine business model non sia nuovo nella letteratura, ma abbia fatto la sua prima comparsa in un articolo accademico del 1957, è solo nell'ultimo ventennio, infatti, che la disciplina si è arricchita di teorie, materiali e reportistiche. Le ragioni di questo interesse sono da imputare all'avvento della new economy e ad un cambiamento di approccio nei confronti di una struttura aziendale che, per competere nel mercato, necessita di meccanismi sempre più flessibili e innovativi. Le organizzazioni industriali tradizionali erano inserite in un ambiente economico stabile e semplice, di conseguenza venivano applicati business model simili e poco dinamici: è solo

con le aziende *web-based* che si inizia ad entrare nel vivo della materia, non senza difficoltà.

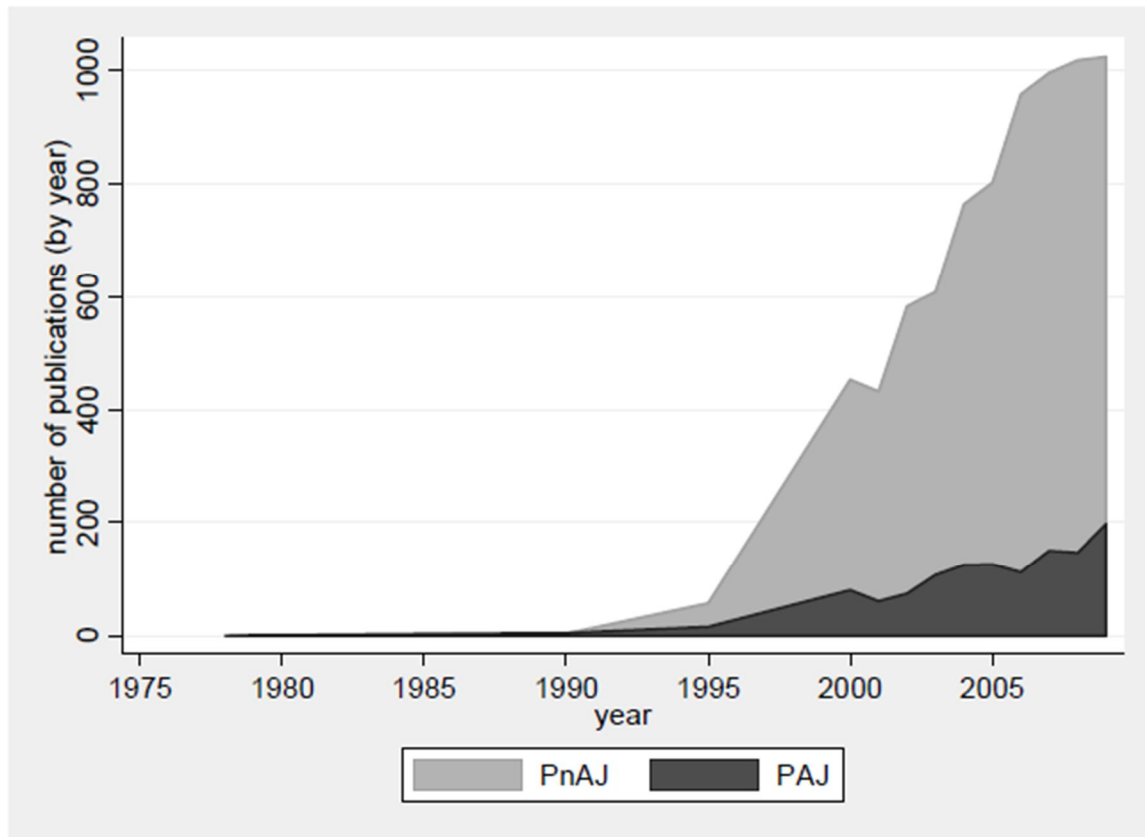


Figura 6 - Fonte: *Journal of Management*, 2011

Come ampiamente discusso nel primo capitolo, Internet ha introdotto consistenti novità sia da un punto di vista tecnologico che comunicativo. Scambi di informazioni sempre più rapidi e un sostanziale abbattimento dei costi di transazione hanno permesso lo sviluppo di nuovi modelli per la creazione del valore. A questo va aggiunta l'incertezza di un contesto in cui prevedere gli scenari futuri diventa sempre più difficile, tanto quanto intercettare le preferenze dei consumatori e fidelizzarne il rapporto. Un ambiente competitivo in continua evoluzione, sempre più dinamico e incerto, con barriere d'entrata più accessibili per nuovi player di mercato ha aperto nuovi orizzonti anche in tema di business model, rendendone però difficoltoso ogni tentativo di schematizzazione teorica.

2.2 Contesto competitivo

Internet ha senza dubbio intensificato la competizione: l'informazione è diventata accessibile a tutti e i consumatori hanno acquistato sempre più potere, perché in grado di confrontare prezzi e prodotti prima di compiere ogni scelta. Per le aziende, invece, la rete fornisce nuove opportunità per la creazione di valore e per arricchire i beni di un *premium price*. L'e-commerce ha cambiato anche la struttura delle industrie, impattando sulle cinque forze di Porter: rivalità tra i competitor esistenti, minacce di prodotti sostitutivi, barriere in entrata, potere contrattuale dei fornitori e potere degli acquirenti. Quando si prende in considerazione un business model per valutarne la sua profittabilità a lungo termine è necessario prima condurre un'analisi della struttura di mercato, per capire e descriverne la natura delle forze che vi partecipano. Il commercio elettronico ha impattato in modo differente su ogni settore, ma due esempi eclatanti arrivano dall'industria della musica e da quella dei viaggi. Nel primo caso erano le case discografiche più importanti a possedere i diritti dei vari artisti, finché milioni di consumatori non hanno cominciato a bypassarne la loro distribuzione. Lo stesso processo, con qualche anno di ritardo, è iniziato anche per l'industria cinematografica. Nel settore dei viaggi, invece, le piattaforme online hanno creato dinamiche che hanno messo in crisi le tradizionali agenzie di viaggio. Oltre a questi, i mercati più colpiti sono sicuramente stati quelli ad alta intensità di informazione, come editoria, software e servizi finanziari. Settori che in poco tempo hanno vissuto un crollo dei prezzi, un aumento del potere contrattuale degli acquirenti e l'introduzione di nuovi modelli di profittabilità. In altre industrie, soprattutto quelle manifatturiere, Internet non ha impattato nelle relazioni con i compratori ma ha soprattutto cambiato quelle con i fornitori. Le aziende del settore si sono infatti coalizzate aggregandosi in mercati virtuali per ottenere dei prezzi più competitivi dai propri supplier.

Mentre un'analisi della struttura dell'industria ci aiuta a capire l'impatto dell'e-commerce nell'ambiente competitivo, entrare nel dettaglio della catena del valore può dare un'idea di come sono cambiati i meccanismi a livello operativo. "Con *value chain* si intende una serie di attività con cui si trasformano gli input in prodotti e servizi, ognuna delle quali conferisce valore economico al risultato finale"⁹. All'interno di un contesto industriale è possibile individuare sei attori generici: fornitori, produttori, trasportatori, distributori,

⁹ Laudon K.C., Traver C.G., (2014). *E-Commerce: business technology society*, Pearson Education, London.

rivenditori e consumatori. Con un risparmio sui costi dell'informazione, Internet offre ad ognuno di questi player nuove opportunità per massimizzare i risultati attraverso la riduzione dei costi o l'aumento dei prezzi. Ad esempio, i produttori possono minimizzare i propri costi di approvvigionamento sviluppando o utilizzando piattaforme ad hoc per transazioni business-to-business con i propri fornitori. Nei confronti dei consumatori, invece, possono sviluppare relazioni dirette all'interno dei propri siti web, bypassando i costi di distributori e rivenditori. Dall'altra parte, i distributori possono investire sullo sviluppo di sistemi informativi sempre più efficienti, in modo da rafforzare il servizio offerto ai clienti. I consumatori, infine, utilizzano il web per cercare una soluzione che combini la qualità migliore, la consegna più rapida e il prezzo più vantaggioso. Nel complesso sono tutte le operazioni della catena del valore a subire un netto miglioramento in termini di efficienza grazie all'utilizzo della rete.

Il concetto di catena del valore è utilizzato allo stesso modo anche per analizzare le operazioni interne ad una singola azienda. La domanda a cui si cerca di rispondere è come riescano le tecnologie dell'e-commerce ad influenzare le decisioni operative del business. Grazie alla sua efficienza comunicativa Internet può essere utilizzato dalle imprese per esternalizzare alcune attività primarie o secondarie a operatori specializzati senza che questa mossa venga percepita dai propri clienti. Inoltre, le aziende possono usare la rete per coordinare le attività della catena del valore, risparmiare sui costi e differenziare il prodotto finale. Oltre a creare profitto per il proprio business, un'azienda si deve anche relazionare con i partner e quindi con la loro value chain. Internet crea nuove opportunità di cooperazione in modo che tutti i partecipanti della filiera possano coordinare i processi in modo più efficace ed efficiente. Su questo fronte Amazon, che come abbiamo già visto ha dimostrato di essere un punto di riferimento per l'innovazione, è un caso di studio di successo: analizzando da vicino il modello di business si può certamente notare come il processo che porta alla consegna di un prodotto al cliente finale sia il risultato di un perfetto coordinamento tra diversi player che si occupano specificatamente di logistica e packaging, piuttosto che di sistemi di tracking.

Sia per gli operatori offline che online, il valore economico di un business è rappresentato dal profitto. Questo si viene a creare ogni volta che i consumatori sono disponibili a pagare un prodotto più di quello che è costato. Perché dovrebbero farlo? Per la sua unicità

e scarsità – potrebbe essere un pezzo unico o l'ultimo rimasto sul mercato -, o perché quel prodotto riesce a soddisfare bisogni specifici. Nonostante Internet sia un mercato unico nel suo genere, i principi di business e strategia che vengono applicati sono esattamente gli stessi dei contesti competitivi tradizionali. Un e-commerce di successo sfrutta la rete per far leva e rafforzare il business già esistente, per fornire prodotti e servizi che la concorrenza non può copiare - almeno nel breve termine -, per la loro unicità in termini di caratteristiche tecniche, livello di personalizzazione o processi. Proprio in un contesto di questo tipo il business model diventa il fattore chiave che determina il successo e la sopravvivenza di un'azienda che opera nel web. L'unicità e la moltitudine di soluzioni offerte dalla rete permette alle aziende che operano online di personalizzare e plasmare il proprio business model giocando sulle varie leve che lo compongono: non solo modello operativo e strategico con cui l'azienda si assicura un profitto, ma anche punto di forza e differenziazione rispetto ai competitor.

2.3 Il business model nella letteratura

Il contesto competitivo di cui si è appena parlato ha influenzato anche la letteratura in materia di business model: non a caso l'interesse verso questo concetto è esploso a partire dal 1995. Di tutte le ricerche pubblicate sul tema, infatti, meno del dieci per cento risale al periodo che va dal 1975 al 1994. Sorprendentemente, nonostante l'argomento sia diventato sempre più considerato, viene ancora a mancare una definizione comune di business model, così come anche una sua chiara classificazione. Gli studi si sono orientati soprattutto verso una spiegazione del fenomeno, analizzandone i fattori strategici utili alla creazione di valore ma trattando con superficialità la ricerca di un significato condiviso. Per la letteratura del business model questo aspetto rappresenta una potenziale fonte di confusione, portando ad una dispersione di prospettive e ostacolandone l'evoluzione teorica.

In assenza di una comune definizione di business model, si può iniziare chiarendo innanzitutto cosa un business model non è. Come prima cosa si può affermare che il business model non comprende solo i meccanismi lineari per la creazione di valore nel processo che parte dai fornitori per arrivare ai consumatori. La creazione di valore attraverso il business model coinvolge anche un insieme complesso e interconnesso di

scambi e relazioni tra una moltitudine di attori, sia interni che esterni all'organizzazione. Usare il termine business model associandolo a quello di strategia sarebbe altrettanto scorretto, perché non riguarda né il posizionamento dei prodotti nel mercato né descrive l'area del business in cui l'azienda opera.

2.3.1 Le componenti di un business model

Un business model non è altro che l'architettura di un'azienda e il network di partner studiato per creare, promuovere e distribuire valore e capitale relazionale a un segmento di consumatori, con l'obiettivo di generare flussi in entrata. Fatta presente la difficoltà emersa al momento di inquadrare il concetto di business model sotto un'unica definizione condivisa, per fare chiarezza sul tema ripercorriamo l'interpretazione di autori e studiosi che negli ultimi vent'anni hanno portato i contributi più importanti. Prima, però, è utile riflettere sui principali componenti che caratterizzano un business model e su cui le diverse teorie si sono basate. Alcuni degli studi più significativi a riguardo, da attribuire a Afuah e Tucci (2003), Stähler e Hamel (2000), si concentrano essenzialmente su quattro caratteristiche: innovazione di prodotto, relazione con i consumatori, gestione delle infrastrutture e aspetti finanziari. Definire questi elementi, infatti, rappresenta il primo step per la creazione di un business model come strumento per la pianificazione strategica che aiuti a capire la logica di business della propria impresa.

Innovazione di prodotto

La componente prodotto si riferisce al valore che un'azienda vuole offrire ai propri consumatori - valore per cui questi siano disposti a pagare un *premium price* - ma perché questo diventi effettivo e remunerativo è necessario possedere una serie di competenze interne ed esterne. Nell'era della new economy e in ambito ICT emergono sempre nuovi modi di creare valore: ogni business deve individuare il suo e costruire l'identità del brand attorno ad un elemento distintivo. Per i mercati in cui la competizione si gioca sul prezzo sarà quindi necessario impostare il proprio modello sul taglio dei costi o sul cosiddetto fenomeno della *dis-intermediation*, ovvero la rimozione di intermediari dalla catena del valore, strategie che permettono di offrire beni e servizi al prezzo più basso. Una leva

competitiva alternativa con cui creare valore è la personalizzazione, possibile grazie a tecnologie mirate e alla capacità di acquisire facilmente dati sui gusti e preferenze dei propri clienti. Capire e concentrarsi sul proprio target è da sempre stata una priorità ma quest'obiettivo va perseguito anche in termini di business model. Un'azienda che opera online può aver deciso di destinare i suoi prodotti o servizi sia a singoli individui, utenti e consumatori finali (allora si parlerà di B2C), sia ad altri operatori economici (il caso del B2B). Ad offrire il servizio, però, potrebbero essere gli stessi consumatori (C2C) e quindi l'azienda gioca il ruolo di intermediario, cosa che ad esempio accade nella sharing economy o in molti social marketplace.

Relazione con i consumatori

Il potenziale delle relazioni con i consumatori è spesso dimenticato nei business model che si focalizzano esclusivamente sul prodotto, sul processo che porta alla creazione di valore o sui meccanismi di scambio tra i diversi attori. Per capire meglio i destinatari di un business l'azienda può sfruttare tutte le informazioni e i feedback estrapolati dalla propria base di utenti. Oltre che per riuscire a soddisfare nel migliore dei modi le esigenze di ogni singolo consumatore, questi dati possono essere utilizzati anche per lo sviluppo di prodotto. Dal business model non deve essere estromesso nemmeno l'aspetto di CRM (*customer relationship management*). L'azienda deve qui individuare il suo canale strategico e utilizzare la rete anche per avvicinarsi alle necessità del cliente, sia nella fase che precede la vendita sia in quella successiva. Esempi di come migliorare l'esperienza per il consumatore sono il servizio di tracking in fase di spedizione, la disponibilità di informazioni real-time e un'assistenza post acquisto rapida ed efficace, che usi canali sempre più diretti e vicini alle abitudini dei propri clienti.

Gestione delle infrastrutture

Oltre a creare e distribuire valore un'impresa che opera online deve anche configurare i meccanismi con cui ottenere quei risultati. In altre parole, nella stesura di un business model sono incluse tutte le relazioni tra l'azienda e i propri partner, in termini di risorse, attività e network. Per creare valore, infatti, va innanzitutto costruito un mix di risorse: tangibili, intangibili e umane. Quelle tangibili includono stabilimenti, attrezzature e risorse

monetarie. Delle intangibili fanno parte brevetti, copyright, reputazione aziendale e segreti commerciali. L'aspetto umano fa riferimento a tutte le persone di cui un'azienda ha bisogno per creare valore. Per perseguire l'obiettivo è necessario configurare i meccanismi e le attività interne ed esterne, per rappresentarli si può prendere come riferimento la catena del valore di Porter, a cui aggiungere due nuovi concetti: *value shop* e *value network*. Il primo è un modello disegnato per risolvere le problematiche attorno al cliente, non trattandole in sequenza ma in maniera unica, allocando specificatamente le risorse per risolvere il problema. Il secondo è l'insieme di connessioni esistenti tra organizzazioni ed individui che interagiscono tra loro, finalizzate all'apporto di benefici all'azienda tramite scambi e relazioni. L'insieme di tutti questi elementi identifica le modalità con cui un'organizzazione crea valore grazie ad un network di partner e relazioni. Queste alleanze strategiche possono prendere diverse forme: integrazioni, fusioni o acquisizioni, joint-venture, accordi di partnership a lungo termine. In tutti i casi l'obiettivo finale è quello di riuscire a competere a livello globale e ridurre i costi di transazione intervenendo sulla struttura verticale. In questo modo le aziende si possono concentrare sulle specifiche del *core business* e delegare al proprio network competenze e attività che non le caratterizzano.

Aspetti finanziari

Proprio come nel contesto tradizionale, anche l'aspetto finanziario è parte del business model di un'azienda che opera nel commercio elettronico. I due elementi cardine per la sua interpretazione sono i costi necessari per ottenere l'infrastruttura tramite la quale creare valore e i ricavi frutto delle vendite: la loro differenza determina il profitto dell'azienda. Anche in questo contesto i ricavi misurano l'abilità di trasformare il valore offerto ai consumatori in denaro. Per raggiungere il suo scopo un'azienda può puntare su vari modelli: le entrate possono essere generate tramite un contratto di abbonamento o con commissioni sui servizi forniti, pubblicità e sponsorizzazioni, condivisione di strategie e tecniche o la semplice vendita di prodotti. L'ambiente competitivo della rete obbliga le organizzazioni che vi lavorano a considerare una strategia di pricing che permetta di massimizzare le entrate. Il prezzo deve essere allineato con la natura del prodotto e deve incontrare la più alta disponibilità a pagare dei clienti. L'ICT ha avuto un impatto forte per i prezzi e ha cambiato i meccanismi con cui questi vengono fissati. Altrettanto forti sono

state le conseguenze sui costi, perché attraverso la rete è possibile minimizzare il loro impatto all'interno del processo di creazione del valore. Utilizzare in modo intelligente il potenziale dell'ICT nel costruire relazioni con i consumatori apre anche nuove opportunità per incontrare la loro massima disponibilità a pagare, fornendo servizi premium (anche collaterali al prodotto principale) e nuove esperienze di acquisto che, in un settore ad altissima competizione, sono fattori che fanno la differenza anche nella determinazione del prezzo finale.

2.3.2 Tentativi di categorizzazione

Dopo aver introdotto il framework che identifica i principali componenti su cui concentrare l'attenzione nell'atto di stesura di un modello di business, si presenta ora l'esigenza di individuare un limitato numero di generici business model a cui il settore dell'e-commerce possa fare riferimento. Anche in questo caso, la letteratura presenta delle divergenze e ogni autore dà il proprio contributo focalizzandosi su determinati aspetti della materia. Tra coloro che più hanno permesso di risvegliare l'interesse per il tema troviamo sicuramente Paul Timmers (1998). L'approccio adottato nei confronti della materia è di tipo sistemico, ovvero si basa sul tipo di interazione impresa-consumatore e allo stesso tempo analizza i punti di aggregazione delle informazioni lungo la catena del valore. Secondo la teoria di Timmers "un business model è un'architettura di un prodotto, servizio o flusso di informazioni, che include una descrizione dei vari attori e dei loro ruoli, una descrizione dei potenziali benefici per i partecipanti al business e una descrizione delle fonti di entrata". Timmers classifica i vari tipi di business model suddividendoli in undici categorie e basandosi su due criteri: il numero di funzioni integrate e il grado di innovazione.

Tapscott et al. (2000), si concentrano invece sul concetto di rete e su come la net-economy abbia obbligato tutti gli attori coinvolti nel processo di creazione di valore ad utilizzare Internet per le loro transazioni. Tapscott presenta cinque tipologie di business model web-based, incentrando la classificazione sulla base di due criteri: controllo e integrazione all'interno della catena del valore.

Secondo Rappa (2001) “Un business model rappresenta il metodo con cui un’azienda si sostiene economicamente e genera valore. Il business model racconta come un’organizzazione crea valore specificando dove questo si posiziona all’interno della catena del valore”. Rappa, inoltre, suddivide i modelli di business dell’e-commerce in nove categorie, seguendo due criteri: natura dei ricavi e posizionamento nella catena del valore.

Petrovic et al. (2001) sostiene che “un business model non è una descrizione di un sistema complesso completo di tutti gli attori, relazioni e processi. Il BM descrive invece le logiche del sistema di business, nascoste dietro i processi effettivi, per la creazione del valore” e su questa base ne individua sette categorie. Infine, tra gli autori più rilevanti vanno menzionati anche Weill e Vitale (2001), che con un approccio nuovo individuano otto cosiddetti “atomic e-business model”, i quali possono essere combinati tra loro per dare vita a nuove iniziative di business.

Da queste basi si fa largo l’esigenza di riassumere i contributi teorici già esistenti, missione che intraprendono prima Osterwalder (2004) e successivamente Gordijn (2005) utilizzando ontologie, ovvero modelli formali per rappresentazioni della conoscenza. Osterwalder propone la “Business Model Ontology” con lo scopo di formalizzare le relazioni all’interno di un’organizzazione, basandosi sullo studio dei sistemi informativi aziendali. Questa teoria si basa sull’identificazione del vantaggio competitivo nelle risorse e nelle attività che avvengono all’interno della singola organizzazione. Gordijn, invece, presenta la “Value Ontology”, che prevede la compresenza di più attori che contribuiscono, con la logica dello scambio in rete, alla generazione del valore. I vantaggi di utilizzare uno o l’altro approccio rispetto a quelli citati in precedenza derivano dall’applicabilità di questi modelli a contesti reali, anche se soddisfare la loro complessità non è sempre facile.

Gli studi più recenti hanno poi spostato il focus dagli iniziali tentativi di categorizzazione al rapporto tra business model e strategie d’impresa. Rajala e Westlund (2005), affermano infatti che “il concetto di BM include alcuni elementi di strategia e mira a descrivere il business come manifestazione strategica”. Onetti e Zucchella (2008) ritengono che BM e strategia siano due aspetti complementari e ne individuano gli elementi critici. Lo stesso

ragionamento è proposto anche da Lambert (2009) e Kakihara (2010), che incentrano le loro analisi sullo studio dell'innovazione dei business model in varie tipologie di imprese.

L'evoluzione degli studi del business model ha quindi attraversato varie fasi: da un primo tentativo di definire e categorizzare la materia si è passati ad una sua concreta applicabilità nel management, per poi arrivare alla descrizione dei suoi componenti, scendendo sempre più nel dettaglio e infine associando il business model alla definizione delle strategie aziendali. Nonostante l'assenza di un accordo nel definire diverse tipologie di business model, è possibile estrapolare dalla letteratura le principali dimensioni da utilizzare per una sua classificazione.

Il ruolo dell'utente. Il punto di partenza porta a ragionare sui destinatari dell'offerta. A chi ci si rivolge? Si potrebbe infatti trattare di un consumatore finale, ma anche di un produttore di beni o servizi, o semplicemente di persone alla ricerca di informazioni o di uno scambio di idee. Rispondere con precisione a questa domanda è essenziale per potersi collocare in un segmento ben preciso e per indentificare il proprio business con i meccanismi tipici di una piattaforma B2B o B2C, come anche forum e aste online.

Schema d'interazione. Dopo aver ragionato sui fruitori bisogna chiedersi chi sia il fornitore del servizio. Si tratta di un singolo o di una collettività? Di persone o di aziende? Un business model si può differenziare rispetto ad un altro proprio per questa caratteristica: i nuovi fenomeni della sharing economy come Airbnb o Uber ne sono un esempio.

Natura dell'offerta. In questo caso non si parla più delle parti coinvolte, ma dell'oggetto di scambio. Il business model può assumere differenti configurazioni a seconda che si tratti prodotti fisici, servizi o informazioni. In alcuni casi i contenuti vengono distribuiti gratuitamente e l'azienda monetizza tramite gli spazi pubblicitari. Un'altra opzione è utilizzare il sito solo a scopi promozionali e informativi, e non di vendita.

Sistema di prezzo. L'utente che si affida ad una piattaforma online, a meno che non si tratti di servizi fruibili gratuitamente, paga per poter accedere ad un determinato bene o servizio. Il sistema di prezzo può però essere di diversi tipi: pagamento in base al tasso di

utilizzo, tramite sottoscrizione per l'accesso, in base a un sistema di fee (fisso o variabile), ad una listino prezzi o ad un meccanismo dinamico come può essere quello delle aste o aste rovesciate.

Livello di personalizzazione. Altro fattore da tenere in considerazione è la collocazione dell'offerta in base alla possibilità di rendere unico il contenuto e posizionandolo in un range che si estende dalla massificazione alla completa personalizzazione. Personalizzare l'offerta potrebbe comportare dei costi aggiuntivi per l'azienda ed è su questo va ragionato l'effettivo ritorno per questo tipo di investimento.

Livello di sicurezza. Sono inclusi gli strumenti dedicati al monitoraggio e alla verifica del flusso di acquisti. Se l'infrastruttura aziendale prevede magazzini e cura della logistica andranno implementati efficaci sistemi di tracking per il controllo delle uscite e del livello di stock, in modo da poter portare a termine gli ordini con puntualità e precisione.

Posizionamento dell'offerta. Nel settore dell'e-commerce, esattamente come nell'industria tradizionale, il prodotto o servizio può essere in possesso di un valore aggiunto o posizionarsi facendo leva solo sul fattore prezzo, strategia da sempre perseguita da Amazon, ad esempio.

Grado di innovazione. Elemento che varia dai tradizionali business online secondo cui è sufficiente adottare tecnologie nella versione base piuttosto che modelli innovativi che offrono funzioni nuove nel mercato. Su questo aspetto a giocare un ruolo importanti sono le partnership e i rapporti con i fornitori di software.

In conclusione, la difficoltà di classificazione non è solo il frutto di un'assenza una visione comune nella letteratura, ma nasce anche dal fatto che i business model sono sempre in continua evoluzione e nel settore dell'e-commerce non finiscono di emergere di nuovi. Inoltre, un'azienda può decidere di seguire un modello tanto quanto di svilupparne uno di nuovo in base alle proprie esigenze, tanto che in alcuni paesi il business model è diventato anche oggetto di brevetto. Sempre più spesso, per differenziarsi e competere in un contesto così dinamico, le aziende decidono di adottare schemi ibridi che combinano tra loro meccanismi di diversi business model. Individuare uno schema valido per tutti,

quindi, non solo risulta impossibile a causa della complessità della materia, ma sarebbe anche limitante.

2.4 Casi di studio: eBay vs Amazon

Per capire come integrare tra loro gli elementi che costituiscono un business model prendiamo due dei casi di studio più importanti, due aziende “first mover” che hanno segnato la storia dell’e-commerce: eBay e Amazon. Seguendo gli schemi precedentemente illustrati cercheremo di delineare le caratteristiche principali dei loro business model: dal punto di vista dell’innovazione di prodotto, delle relazioni con i consumatori, delle infrastrutture e del sistema di remunerazione. Per entrambe le aziende è importante avanzare una premessa e ricordare che il business model adottato in fase iniziale è mutato nel tempo, perché per sopravvivere in un mercato con basse barriere in entrata, difficoltà di differenziazione e minacce di prodotti sostitutivi è stato necessario reinventarsi continuamente.

Il business model di eBay

È il settembre del 1995 quando Pierre Omidyar crea una piattaforma di aste online conosciuta come eBay. La visione del fondatore era di dare vita ad un marketplace virtuale dedicato alla vendita di beni e servizi offerti da individui ad altri individui. eBay, dunque, nasce come intermediario tra venditori e compratori, ed è così che si comporta per la maggior parte della sua storia. L’ambiziosa missione era collegare le persone, non vendere loro prodotti, ed in questo eBay è stato un vero e proprio pioniere. Il business model adottato dall’azienda si basa su un sistema d’aste che ha portato online un’attività commerciale che fino a prima aveva luogo nei garage, negli showroom dei collezionisti o nei mercatini delle pulci. Il sistema adottato era il classico *forward auction*, ovvero asta al rialzo: l’utente ha la possibilità di estromettere un altro utente dalla competizione piazzando un’offerta ad un prezzo superiore. In alcune regioni, però, è presente anche un sistema d’asta olandese, dove i prezzi vengono abbassati finché non si presenta un compratore o lo schema di *reverse auction*, dove il ruolo di compratore e venditore si inverte e sono i venditori ad abbassare il prezzo e competere tra loro per attirare il compratore.

Per quanto riguarda il *prodotto*, appena lanciato eBay diventa un punto di riferimento per i settori come collezionismo e antiquariato ma si espande presto nel mercato dell'automobile, dell'equipaggiamento industriale e dell'elettronica di consumo, fino ad arrivare all'entertainment. Il target di eBay è sempre stato accuratamente segmentato e l'azienda, fin dall'inizio, si prefigge di agire come connettore tra appassionati e collezionisti, creando al suo interno vere e proprie community. Il sito d'aste, infatti, nasce inizialmente come punto di incontro per lo scambio di pupazzi e bambole da collezione. Anche nella sua espansione questa strategia è rimasta ed eBay è diventato il punto di riferimento per gli amanti dell'arte, dei motori e dell'elettronica. Con il tempo il sito ha differenziato i suoi sistemi di vendita introducendo anche la possibilità di comprare a prezzo fisso, senza il meccanismo di offerte e rilanci.

Nella *relazione con il cliente* eBay opera con un sistema di aste e agisce da puro intermediario. Una volta che il prezzo finale viene fissato si occupa di notificare al compratore che l'asta è stata vinta e al venditore il valore finale del prodotto e i dati dell'acquirente. A questo punto sono le due parti a concludere la transazione indipendentemente da eBay. A supporto vengono poi forniti servizi per i venditori più importanti: un pacchetto in abbonamento, con primo mese di prova gratuita, che consente di ottenere dalle 150 alle 2500 inserzioni senza applicazione di *listing fee* e sconti sulle commissioni di vendita finale in base alla categoria. In cambio di commissioni, i clienti di eBay ottengono assistenza tecnica per costruire il loro negozio virtuale, aiuto nella gestione dei dati personali e nella gestione della transazione. La sicurezza e l'affidabilità dei venditori è affidata agli utenti stessi tramite il rilascio di feedback, ovvero commenti e valutazioni sulla qualità dei prodotti stessi e dell'esperienza di acquisto.

Più che parlare di *infrastrutture* sarebbe adeguato fare riferimento alle partnership. Per semplificare e rendere più sicure le procedure di acquisto nel proprio sito, nel corso degli anni eBay ha stipulato accordi e joint-venture, in particolare con i fornitori di software e servizi professionali di consegna. Una delle mosse strategiche più azzeccate non solo nella storia dell'azienda ma di tutto il settore elettronico è stata, però, l'acquisizione di PayPal nel 2002: efficiente sistema di pagamento online che permette a qualsiasi azienda o consumatore che disponga di un indirizzo mail di inviare e ricevere denaro. La società fondata da Elon Musk si è separata dal colosso delle aste online solo recentemente, ma

nell'ultimo decennio ha rappresentato ben il 38% dei ricavi complessivi di eBay, fruttando circa 20 miliardi di dollari.

Nel *modello di profitto* di eBay, i costi si declinano principalmente in software, mantenimento della piattaforma, tecnologie e risorse umane. A questi vanno poi aggiunti quelli di marketing e pubblicità, di tutela copyright e immagine del brand. I ricavi di eBay, invece, provengono dalle inserzioni pubblicitarie ma soprattutto da un sistema di commissioni. Le fee si manifestano in due momenti: all'atto di messa in vendita del prodotto e a operazione completata. La cosiddetta *listing fee* viene applicata ogni volta che un'inserzione viene pubblicata nel sito e non è risarcibile. In aggiunta, sono previste commissioni per profili premium che beneficiano di servizi extra da utilizzare come strumenti per attirare l'attenzione degli utenti (numero di fotografie, sottolineature e grassetto). Infine, viene applicata un'ulteriore commissione sul valore finale. Una volta stabilito il prezzo di vendita definitivo nel processo d'asta il margine di remunerazione sul prodotto venduto varia dall'1,7% al 5,25% ma in alcuni casi arriva complessivamente anche al 10%.

Il business model di Amazon

Fondato nel 1995 a Seattle da Jeff Bezos, spinto dall'idea di offrire online una scelta di libri che superasse quella di qualsiasi negozio fisico, il colosso americano dell'e-commerce è in testa a tutte le classifiche quando si parla di retail online. Da sempre, l'obiettivo di Amazon è quello di offrire ogni giorno prodotti al miglior prezzo di mercato, fidelizzando i consumatori.

La competizione attuata da Amazon si basa essenzialmente sulla convenienza di prezzo del *prodotto* e sulla qualità del servizio. L'offerta iniziale si basava sui libri, ma ben presto si è allargata a tutte le altre categorie. Oltre al prezzo, il punto di forza di Amazon è la profondità e la vastità della gamma proposta. Per ottenere questi vantaggi competitivi l'azienda investe moltissimo su software innovativi disegnati appositamente per essere *consumer-friendly*, grazie ai quali il cliente di Amazon può ottenere un servizio rapido, preciso ed efficiente. Ai servizi di una classica transazione si affianca la possibilità di attivare la sottoscrizione all'account Amazon Prime, che offre facilitazioni e sconti sulla consegna. Parallelamente nel tempo Amazon ha lavorato alla sua immagine come brand,

puntando sulla fidelizzazione del cliente. Per diventare il rivenditore online di fiducia l'azienda utilizza le informazioni a disposizione per personalizzare l'offerta e creare una community attorno al brand. Iniziato come un business B2C, Amazon successivamente implementa anche un modello B2B, mettendo a disposizione delle aziende la sua esperienza nella gestione di portali e-commerce sotto forma di servizio delle infrastrutture tecnologiche di data center (Amazon Web Service, aws.amazon.com).

Amazon riesce poi a costruire una solida *relazione con il cliente* grazie all'efficienza del servizio, all'affidabilità riconosciuta del brand e tecnologie d'avanguardia. Fiducia non solo da parte del consumatore finale ma soprattutto dai commercianti con cui stipula accordi di collaborazione strategica. La relazione che si viene a creare è di tipo *win-win*, in quanto nessuna impresa che vuole intraprendere la strada del commercio elettronico avrebbe le risorse e le competenze necessarie per poter competere con Amazon, motivo per cui essere presenti nella sua piattaforma diventa l'unica soluzione possibile. È proprio sfruttando questo fattore, infatti, che Amazon è riuscito ad espandersi con tale velocità in tutte le categorie di prodotto, attirando anche l'attenzione di note marche che, oltre al loro e-commerce, vogliono essere presenti anche sul marketplace di Bezos.

Per quanto riguarda le *infrastrutture*, per poter garantire un servizio efficiente e preciso Amazon indirizza i suoi investimenti in tutto il mondo soprattutto alle strutture dedicate alla logistica e allo sviluppo di software innovativi. Come le altre aziende web-based, però, acquisizioni e partnership hanno fatto parte della strategia di Amazon fin dalla sua nascita, rivelandosi asset fondamentali del suo successo. Gli esempi a riguardo sarebbero molti: per riuscire a contenere gli ingenti costi di magazzino derivati dall'espansione dell'offerta a nuovi prodotti, ed esempio, Amazon ha stipulato alcune partnership con altri e-tailers per delegare a loro il trasporto specializzato di alcune categorie.

Se guardiamo al *modello di profitto*, i costi più importanti sostenuti da Amazon sono quelli fissi, in particolare relativi a mantenimento e funzionamento dei centri di distribuzione, alle operazioni di marketing e alla ricerca e sviluppo di tecnologie innovative. Il business model di Amazon, per essere profittevole, può sostenere una strategia di leader di prezzo solo facendo leva su volumi ed economie di scala, motivo per cui la strategia di *cross-selling* si è rivelata vincente, proprio perché ha permesso di

ammortizzare i costi fissi. Anche in questo caso è presente un sistema di commissioni abbastanza complesso. L'azienda offre due opzioni per i venditori, che possono operare come individui o come professionisti. Per gli individui Amazon addebita 0,99 cent per ogni prodotto che entra a far parte del listino, più una commissione che varia dal 6 al 45% in base al tipo di bene offerto. Infine, è presente una fee variabile in chiusura di transazione, che per alcune categorie di prodotto come libri, media, dvd e video è invece fissa. Un'altra fonte di entrata per Amazon è sicuramente la il programma di affiliazione per l'advertising con cui i rivenditori possono creare link ai prodotti e banner.

2.5 Modelli di business nel social commerce

Come abbiamo visto nel primo capitolo, Internet prima e il web 2.0 poi hanno rivoluzionato il modo di acquistare e dato la spinta alla diffusione dell'e-commerce. Nell'ultimo decennio, però, i social network sono entrati prepotentemente nella nostra quotidianità apportando una vera e propria rivoluzione non solo sul modo di comunicare ma anche di acquistare. Il termine "social commerce" viene per la prima volta utilizzato nel 2005 per indicare la nascita di una nuova categoria di e-commerce con cui descrivere una forma di commercio elettronico guidata dai social media, sia online che offline. Attraverso questi, infatti, si combinano tra loro due attività: quella di shopping e quella di social networking. Si inizia a parlare di questo fenomeno quando Yahoo! lancia Shoposphere, una piattaforma dove gli utenti possono lasciare commenti e recensioni sulle "Pick List" create nella fase di shopping online.

Per illustrare le novità apportate dal social commerce è utile affidarsi all' *Information model* o *I-Model* in *Figura 7*, costruito da Zhang e Benjamin (2007), che illustra similarità e differenze tra diverse discipline. Il modello è composto da quattro elementi: informazioni, tecnologie, persone e organizzazioni.

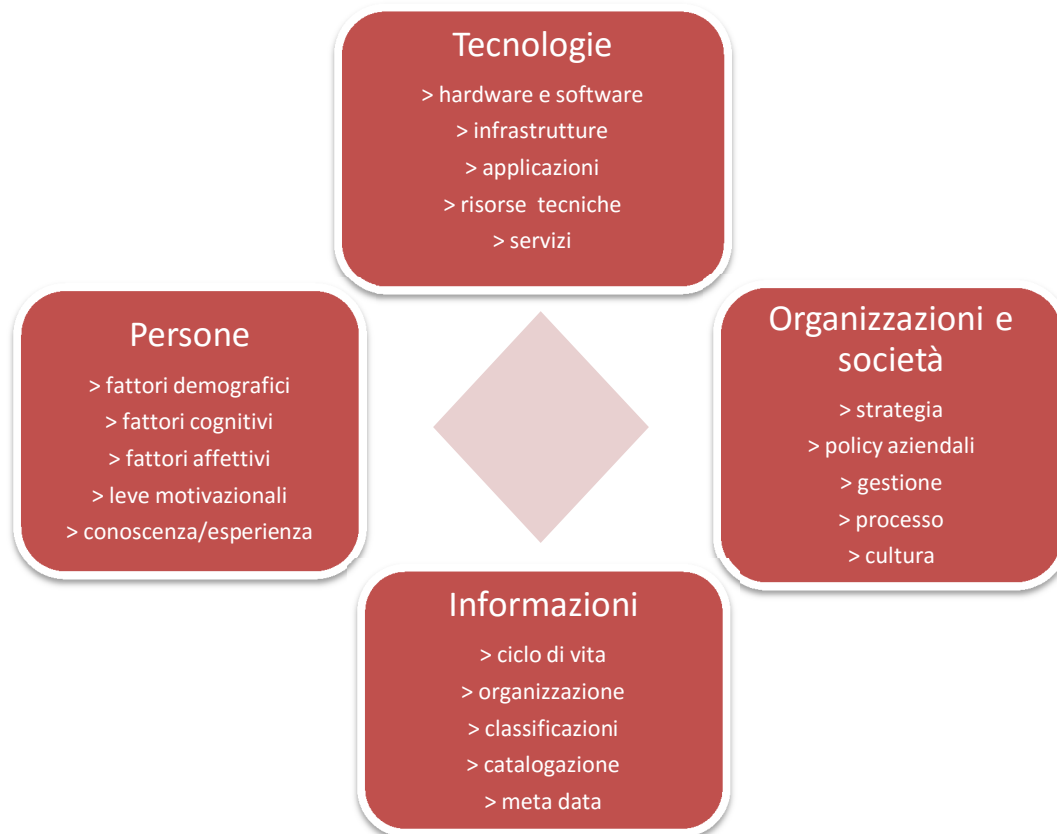


Figura 7 - Fonte: Zahng e Benjamin, 2007

Il fenomeno del social commerce, pur essendo soprattutto connesso al blocco informativo, coinvolge anche tutte le altre aree presenti nello schema I-Model. In che modo?

Le *persone* sono elementi chiave in quanto ragione principale che spinge a socializzazione, commercio, avanzamento tecnologico e creazione di contenuti. Quando si parla di persone si includono sia tutti coloro che utilizzano sistemi di ICT (Information and Communication Technology) ma anche chi li progetta, li gestisce e li disegna. Il ruolo delle persone nel social commerce fa riferimento a singoli consumatori o venditori, piccoli gruppi o intere comunità che utilizzano queste tecnologie. Per capire come l'e-commerce e i modelli che lo caratterizzano si siano evoluti nell'ultimo decennio è necessario ripercorrere il cambiamento che ha coinvolto i consumatori e il loro modo di approcciarsi a nuove modalità di acquisto. Prima che i social media diventassero strumenti di uso quotidiano le persone avevano un ruolo passivo all'interno del ciclo di acquisto. Ora, invece, i consumatori possono entrare direttamente in contatto tra loro, relazionandosi

l'uno con l'altro e attribuendo tutta la loro fiducia ai consigli dei loro pari piuttosto che agli esperti di marketing.

Da rivedere, poi, è anche l'assunto che vuole il consumatore *goal-oriented*, ovvero già focalizzato su un determinato acquisto, con obiettivi chiari e mirati. Grazie ad un'offerta sempre maggiore e un mercato più competitivo che mai, conoscere cosa acquistano gli altri diventa un fattore fondamentale per attirare i consumatori nella propria piattaforma di e-commerce. I social network vengono quindi implementati con l'ottica di guidare gli utenti nell'esperienza di shopping online, facendo leva sulle relazioni *peer-to-peer* e su concetti di fiducia, credibilità e raccomandazione. Nonostante il numero degli utenti presenti nei social network, però, coloro che partecipano attivamente si rivelano essere una stretta minoranza, troppo pochi per creare valore o rivoluzionare il business. I benefici di questo fenomeno si riflettono, quindi, soprattutto dal punto di vista di marketing e immagine, piuttosto che in termini monetari, dove gli effetti positivi per le transazioni sono ancora marginali. Per coinvolgere in prima persona i consumatori vengono quindi attivate collaborazioni e individuati utenti che possano avere una maggior influenza nelle community online. Le strategie commerciali attivate fanno leva su alcuni concetti chiave, utilizzati per rendere le decisioni più intuitive: seguire la folla, seguire l'autorità, scarsità come valore aggiunto di un bene, consistenza e reciprocità. Ancora non è possibile comprendere completamente il comportamento umano nel social commerce, perché convivono aspetti tra loro contrastanti. Da una parte il consumatore appare razionale nella sua scelta, attento all'opinione altrui e alla ricerca dell'offerta con il miglior rapporto qualità prezzo. Lo stesso consumatore, però, è positivamente sensibile ad input irrazionali ed emotivi, caratteristica che ha portato poi alla diffusione di modelli di business come gli acquisti di gruppo o le vendite a tempo.

Quando si parla di *organizzazione e società*, invece, sono incluse le politiche interne o esterne all'azienda, le strategie, i processi, strutture e culture. Questi elementi si possono racchiudere nella più generica concezione di "management": proprio come per ogni altra forma di commercio, anche il social commerce è direttamente o indirettamente coinvolto nella realizzazione di profitti. Strategie, business model, processi e opportunità per i commercianti sono le leve utilizzate per la creazione di valore anche nel social commerce. Quando la vendita online inizia a fondersi con il fenomeno dei social media si assiste a

cambiamenti importanti anche a livello strategico. La prima conseguenza è sul ruolo della pubblicità: si passa, infatti, da un focus che mira ad attirare potenziali consumatori ad una sempre più sentita necessità di guidarli all'acquisto sfruttando i suggerimenti degli utenti che hanno già avuto esperienze con un prodotto o servizio.

Nel social commerce, inoltre, si registra il passaggio da una strategia *short-tail* a una *long-tail*: ci si sposta sempre di più, quindi, verso una ricerca di prodotti di nicchia. Questo cambiamento rappresenta un'opportunità per i business più piccoli che possono offrire online prodotti difficili da trovare e differenziarsi così dalla concorrenza. Invece di focalizzarsi sulla transazione in sé, come accadeva nei più tradizionali e-commerce, le aziende cominciano a creare spazi in cui gli utenti possano scambiarsi opinioni ed idee, migliorando la loro *shopping experience*. Anche i giganti del settore come Amazon o eBay si allineano a queste tendenze concludendo alleanze strategiche con le piattaforme social più importanti e, in un primo momento, cominciando ad incorporarne le funzionalità nei propri siti. Parallelamente sono anche i social network ad avvicinarsi all'e-commerce, aggiungendo servizi che permettano di tracciare gli acquisti degli altri membri della piattaforma. La rete di relazione che si viene a creare nel social commerce, però, non si esaurisce online ma sfrutta il fenomeno della multicanalità, coinvolgendo anche i rivenditori fisici per co-creare messaggi rivolti ai consumatori. La differenza tra e-commerce e social commerce, inoltre, riguarda anche il target di genere con cui i due fenomeni si interfacciano. Se il primo, orientato a una prospettiva di massimizzazione di efficienza e risultati, era considerato *male-oriented*, il secondo si rivolge principalmente al mondo femminile e lo fa inquadrando il concetto di shopping come evento sociale e momento di divertimento.

La componente tecnologica del modello, invece, è tipicamente composta da software, hardware, infrastrutture, piattaforme, applicazioni, risorse e servizi. Le tecnologie, così come i processi informativi, sono il cuore del mondo digitale e quindi anche del social commerce, dove sono i progressi tecnologici a guidare il mercato. Per i classici modelli di e-commerce gli strumenti utilizzati per generare traffico online erano quelli di *search engine*, ma rispetto all'integrazione con le piattaforme social questi presentavano delle limitazioni. Innanzitutto, l'impossibilità di venire a conoscenza degli acquisti effettuati da amici e conoscenti, a cui aggiungere la difficoltà di raggiungere i primi risultati dei motori

di ricerca per le aziende con budget limitati a disposizione. Combinando gli strumenti di search marketing con quelli di social networking, quindi, il fenomeno del social commerce diventa estremamente efficace. Ai nuovi modelli di business vengono poi integrati i cosiddetti *user-generated content*, ovvero quei contenuti prodotti direttamente dai consumatori. Nel frattempo l'integrazione con i social network diventa sempre più importante e non si limita al solo Facebook, nonostante la piattaforma social più famosa al mondo sia diventata un vero e proprio tool da utilizzare per incrementare le vendite, tanto che si inizia a parlare di *f-commerce*. Gli strumenti di display advertising a disposizione di chi vuole utilizzare Facebook per le proprie campagne si integrano sempre di più con i siti di e-commerce. Vengono aggiunte, ad esempio, nuove *feature* che permettono di aggiungere i prodotti ai carrelli, ottimizzando quindi il percorso di acquisto. L'obiettivo è quello di implementare una strategia multi canale sia online che offline, perché le potenzialità del negozio sono ancora importanti in ottica di fornire un'esperienza di shopping più completa possibile.

L'ultimo fattore chiave è l'*informazione*, che in questo specifico contesto sociale segue un ciclo di vita ben definito. Si parte, infatti, da una fase di acquisizione o creazione, per poi passare alla diffusione dell'informazione e alla sua indicizzazione. Nel social commerce l'informazione è sicuramente l'elemento più strategico, sia perché tra tutti questo è quello che più si presta ad interagire con gli altri componenti, sia perché per la prima volta si inizia a parlare di contenuti generati dal consumatore stesso. Le tecnologie del web 2.0 hanno introdotto nuove strategie di diffusione e nel social commerce sono gli utenti stessi a generarli, in uno stretto rapporto di co-creazione con il marketing. Il testo viene arricchito da audio, video e soluzioni multimediali, creati appositamente per soddisfare una domanda di nicchia e sempre più localizzata.

Nella nuova fase dell'e-commerce 2.0 si può contemporaneamente osservare il nascere di nuovi modelli di business, veri e propri cataloghi sociali dove l'utente interagisce ed è influenzato dal ruolo dei social media. Non si tratta più di tradizionali schede di prodotto, come per i classici store online, cui unica differenza rispetto a supermercati e negozi fisici era quella di operare online. La diffusione di nuovi modelli di business è stata facilitata dalla possibilità concessa ai consumatori di raccomandare, consigliare, diffondere,

aggregare e selezionare, spesso integrando un tradizionale catalogo ma offrendo nel contempo un'esperienza di acquisto sociale.

2.6 Linee di innovazione

Continuità o vendite limitate?

Dal punto di vista delle continuità, le due tendenze riscontrate sono agli opposti. Da una parte, infatti, l'e-commerce non si propone solo come transazione isolata ma tende sempre più a diventare un rapporto continuativo che prevede la possibilità di sottoscrizioni e abbonamenti. Certamente non una novità per i beni immateriali, basti pensare ai modelli *freemium* come Spotify o a Netflix, ma questa tendenza sta cominciando ad emergere anche sul fronte dei prodotti fisici, in particolare per quelli che si prestano ad acquisti ripetuti. Sul fronte opposto, invece, si riscontra una saltuarietà nel tempo della disponibilità dei prodotti che si concretizza in vendite private e *daily deal*. Il fulcro di questi store non è sui prodotti ma sulla relazione continuativa con il cliente che viene attirato da prezzi scontati e prodotti a disponibilità limitata, sia a livello temporale che di stock.

Proprietà o uso?

Un aspetto innovativo riguarda anche la proprietà del bene: quando un prodotto è costoso oppure non è utile per un lungo periodo di tempo il consumatore potrebbe prediligere l'uso anziché la proprietà. Il social commerce ha colto questa esigenza emergente e sono sempre di più i business model che puntano sul servizio e non sulla vendita. Il concetto di "uso" vive una nuova consapevolezza, soprattutto se arricchito da importanti elementi di contorno come una selezione curata da esperti, assistenza sull'utilizzo del prodotto, servizio personalizzato su gusti e preferenze e continuo aggiornamento dei modelli.

Vendita o intermediazione?

Il social commerce non sempre fa riferimento al rapporto tradizionale tra acquirente e store, spesso lo scambio può avvenire tra privati in un modello peer-to-peer, dove la piattaforma opera come intermediario, offrendo servizi che ne garantiscano le funzionalità base. Nell'era del social commerce, quindi, trovano spazio nuovi format di scambio oltre al classico rapporto venditore-acquirente. A questo filone appartengono anche i business model emergenti della cosiddetta *sharing economy*. AirBnB, ad esempio, mette in contatto i proprietari di immobili e tutti coloro che cercano una sistemazione temporanea, ma questo rapporto non potrebbe funzionare senza una piattaforma che si occupa di fare da intermediaria per pagamenti e assicurazioni, o che garantisce l'affidabilità delle parti che partecipano allo scambio.

2.7 Nuovi modelli di business

Dopo aver individuato, attraverso le leve suggerite dall'I-Model, le caratteristiche che hanno segnato l'evoluzione dell'e-commerce in social commerce e dopo averne presentato le linee di innovazione, riusciamo ora ad introdurre i modelli di business più significativi che sono nati seguendo la scia di questo fenomeno.

2.7.1 Flash sales e private club

Il modello di business delle vendite a tempo, comunemente chiamate *flash sales*, si è diffuso soprattutto nell'ultimo decennio, tanto che molte delle aziende con questa struttura sono presto diventate tra le più imitate del settore. Il primo a far parlare di flash sales è stato Vente Privee, nata nel 2001 seguendo la formula della "vendita-evento", accessibile solo agli utenti iscritti al sito. Le condizioni per cui questo fenomeno ha preso piede erano diverse da quelle attuali: il successo del business model delle vendite a tempo, infatti, va ricercato anche nella situazione di crisi che ha colpito i brand del lusso in quel periodo. Proprio la quantità di invenduto, aumentata di dieci volte rispetto al passato, è diventata oggetto di vendita per i siti di flash sales, che potevano così applicare sconti fino al 70% su tutti quegli stock che altrimenti sarebbero rimasti in magazzino. I siti di flash sales

offrono questi prodotti in numero limitato e per un periodo di tempo altrettanto limitato, che solitamente si aggira tra le 36 e le 72 ore.

La strategia vincente per i modelli di flash sales si basa su un principio di *win-win*, perché a beneficiare di questo format sono sia i brand e le aziende che riescono a mettere sul mercato l'invenduto, sia gli utenti che riescono a beneficiare di sconti senza paragoni. La strategia delle piattaforme di vendita a tempo si basa sull'acquisto d'impulso e quindi sul lato più irrazionale del consumatore social, con l'obiettivo però di fidelizzare gli utenti e renderli clienti abituali, non solo occasionali. I limiti temporali e di stock, caratteristici di questo format, sono i motivi per cui il modello delle flash sales viene collegato al concetto di esclusività. Proprio con lo scopo di esaltare questo aspetto, la maggior parte dei siti presenta anche una struttura di *private shopping club*, quindi prima di accedere alle offerte è richiesta l'iscrizione o un invito da parte di un amico. Questo passaggio permette inoltre di raccogliere molte informazioni sui propri utenti, così da rendere più facile la personalizzazione dell'offerta tramite l'invio di newsletter e la realizzazione di campagne studiate ad hoc. Oltre all'esclusività, le vendite a tempo fanno leva su altri due concetti chiave: scarsità e tempo limitato. Un timer viene utilizzato in ogni campagna proprio a sottolineare il senso di urgenza, appunto perché il consumatore ha poche ore per trovare il pezzo del colore e della taglia desiderata. Nonostante le vendite a tempo si siano diffuse principalmente nei settori dell'abbigliamento, promuovendo le grandi marche e i brand del lusso, le flash sales si stanno rivelando un'importante opportunità anche per produttori più piccoli. Dal fashion, inoltre, la tendenza si sta diffondendo anche ad altri settori come travel, food e home decor.

Molti siti flash sales operano seguendo un modello "Block, Sell and Ship", filosofia adottata anche da *Gilt.com*, una delle piattaforme che ha avuto più successo. In un format di questo tipo i brand inviano un campionario dei loro vestiti e sono poi i buyer a decidere cosa e quanto mettere online, in base alle loro scelte viene quindi richiesto ai fornitori di mettere da parte l'ammontare selezionato, naturalmente secondo la disponibilità dello stock. Quando la vendita è terminata l'ordine viene girato direttamente ai brand interessati, che provvederanno a far avere la merce all'azienda di e-commerce, la quale si occuperà poi di inviare i prodotti ai clienti. Così facendo il rischio si minimizza e l'unica preoccupazione riguarda il rispetto dei tempi di consegna. Bisogna però fare attenzione

all'inventario, perché se la conta non è accurata si rischia di non poter far fronte alla richiesta dei clienti, dovendo provvedere ad un rimborso con una conseguente perdita di denaro ma soprattutto di credibilità. In alternativa, altri siti flash sales comprano la merce indipendentemente dal fatto che prima questa venga venduta, prendendosi tutto il rischio. Tuttavia, il vantaggio è che questo modello permette di offrire i prodotti al miglior prezzo possibile, da trattare in base alla quantità di scorte acquistate. Il rischio in questo caso è proprio quello di ordinare troppi pezzi e doversi quindi addossare la perdita di un eventuale invenduto. In entrambi i modelli, la possibilità di poter applicare prezzi così bassi si collega al fatto che la merce venduta sia parte dei resti di magazzino o, come spesso accade, prodotti di campionario. I siti che realizzano vendite a tempo godono quindi di un doppio vantaggio: prodotti di qualità e marche note disponibili a basso costo che si prestano a sconti allettanti per i propri clienti, tutto senza dover rinunciare all'applicazione di un markup che garantisca profitti.

2.7.2 Daily deals e gruppi di acquisto

I cosiddetti gruppi di acquisto sono piattaforme che offrono prodotti e servizi scontati significativamente alla condizione che un numero minimo di compratori effettui l'acquisto. Il modello di business con cui sono nati questi spazi online è intuitivo: una volta raggiunto il numero minimo di persone iscritte alla stessa offerta, questa viene confermata e un voucher viene inviato a chi ne abbia fatto richiesta. Ristoranti, hotel e commercianti che mettono a disposizione i loro prodotti o servizi devono ridurre di molto il prezzo di vendita, ma in cambio hanno un accesso istantaneo a un intero gruppo di consumatori. Spesso, parlando di flash sales si tende ad includere nella categoria anche i siti di gruppi d'acquisto come il famoso Groupon, si tratta in realtà di due fenomeni collegati ma che tra loro presentano alcune importanti diversità. I siti web di coupon e voucher rientrano nei *dealy deal*: a differenza delle vendite a tempo, cui prodotti sono disponibili a livello nazionale, con questo modello l'offerta è piazzata localmente. Ad essere venduti, poi, non sono beni fisici ma voucher e buoni sconto. Inoltre, il limite dei daily deals è perlopiù temporale in quanto le offerte sono solitamente disponibili per un periodo che non supera le 24 ore, mentre per i flash sales il limite più importante è rappresentato dalla quantità. L'utente abituato a comprare online si imbatte ogni giorno in coupon, voucher o sconti perché questi incentivi sono ormai di utilizzo comune nel

momento in cui ci registra o si porta un amico, ma la novità introdotta dalle piattaforme come Groupon o Living Social è stata la possibilità di categorizzare sconti e coupon in sezioni, aggregando le offerte anche in termini geografici. Con questo modello, infatti, si attraggono principalmente business locali, attivi in settori come quello della ristorazione, viaggi o del benessere, con lo scopo di accedere a nuovi mercati, venire a contatto con nuovi consumatori o con l'obiettivo di mantenere la clientela anche in periodi di bassa stagione. Inoltre, essere presenti in queste piattaforme, per una piccola azienda può diventare anche una strategia di marketing per ottenere visibilità online.

I siti che praticano *dealy deals* possono monetizzare in diversi modi. Una prima alternativa, spesso però non sufficiente, è una strategia *pay-per-click* per gli spazi pubblicitari messi a disposizione dalla piattaforma. Altri ancora utilizzano il modello di retail classico, ovvero applicando un markup sul prezzo di acquisto dei coupon. Se il sito può vantare reputazione e visibilità, per ottenere profitti si possono richiedere delle fee per il servizio di marketing offerto. Un'ulteriore possibilità è data dai programmi affiliate e da partnership con altri distributori più piccoli, che vengono pagati per far confluire il loro traffico in un'unica, grande piattaforma.

2.7.3 Sharing e collaborative economy

Cavalcando l'onda della cosiddetta "economia collaborativa" negli ultimi dieci anni si sono sviluppate e diffuse sempre più piattaforme peer-to-peer che fanno leva sul concetto di *sharing*. In questo modello la filosofia di condivisione diventa il fattore chiave del business e tutto si basa sulle relazioni, dai processi produttivi al servizio finale. Casi come Airbnb e Uber hanno profondamente trasformato il settore del turismo e del trasporto in brevissimo tempo, puntando su un doppio vantaggio competitivo che va a beneficio di chi usa il servizio ma anche di chi lo mette a disposizione. I primi, infatti, possono trovare in queste alternative una valida fonte di risparmio rispetto alle altre offerte presenti nel mercato, per gli altri invece si tratta di un'entrata o di un modo per ammortizzare le spese. Sul fronte business model niente di nuovo, quello adottato da questi siti prevede infatti meccanismi non diversi da quelli di eBay.

Le piattaforme della sharing economy, infatti, agiscono come semplici intermediari tra la domanda e l'offerta, riuscendo a guadagnare attraverso commissioni e addebiti per il costo del servizio. Airbnb, ad esempio, si riserva di trattenere un 3% a carico dell'*host* per ogni prenotazione completata tramite il sito, agli ospiti invece viene addebitato il costo del servizio per coprire le spese, entrambe le cifre sono calcolate in base al subtotale della prenotazione. Blablacar, invece, dopo aver basato le sue entrate per molto tempo solo sull'advertising, ha introdotto prima in Francia e da quest'anno anche negli altri paesi un sistema di commissioni del 10% sul pagamento, con un conseguente aumento dei fatturati per la nota società francese di *car pooling*. L'innovazione, quindi, non è tanto nel processo che porta alla creazione del valore ma in una nuova forma di organizzazione socio-economica basata sull'accesso anziché sul possesso, in cui l'utilizzo prende il posto dell'acquisto. La tendenza della sharing economy sta prendendo piede in tutti i settori, con più di 250 piattaforme attive in Italia anche nel mercato del food, dell'abbigliamento e dello sport.

2.7.4 Subscription commerce

Un altro modello di business che si sta diffondendo nell'ultimo periodo è il cosiddetto "subscription commerce". A fare da pioniere in questo campo è stato il mondo dei media e dell'editoria, che ha semplicemente trasferito online lo stesso format di abbonamento applicato alla distribuzione di riviste e magazine cartacei. L'innovazione di questo modello è da ricercare soprattutto nella sua adozione in altri settori, con Netflix e Spotify a rappresentare i due casi più famosi ed emblematici. Invece di vendere un prodotto o servizio individualmente viene offerta la possibilità di effettuare una sottoscrizione per poter usufruire o acquistare a cadenza periodica (mensile, annuale o stagionale) ciò che è di proprio interesse. In molti casi il rinnovo è automatico e richiede solo un'autorizzazione al pagamento tramite carta di credito. I vantaggi di questo modello si manifestano sia per chi acquista il servizio sia perché lo vende. I primi, infatti, possono trovare nella sottoscrizione un risparmio di denaro e tempo su tutti quei beni ad acquisto ripetuto. Proprio per questo motivo, le nuove categorie in cui questo modello funziona meglio, oltre a media e software, comprendono prodotti per la casa, per la bellezza e alimentari. Ad aver colto questa opportunità sono anche i grandi colossi dell'e-commerce come Amazon e Walmart, che hanno introdotto nei loro modelli la possibilità di consegna su abbonamento,

particolarmente adatta per i prodotti freschi. Per il business, invece, il vantaggio più grande deriva dall'instaurazione di un rapporto di lunga durata con i propri clienti e quindi dalla possibilità di prevedere il volume e la domanda in anticipo, in questo modo sarà anche più semplice ed efficiente mantenere il livello adeguato di scorte e gestire il magazzino. Poter prevedere in anticipo e con una certa sicurezza la quantità di entrate generata dalle sottoscrizioni non ha solo conseguenze sulla logistica ma permette all'azienda di esercitare un forte potere contrattuale con i partner della distribuzione e dei pagamenti. A fronte della costruzione di un rapporto duraturo con i clienti è possibile conoscere in modo approfondito le loro preferenze e proporre quindi servizi su misura, cosa che sarebbe stata difficile da mettere in atto con consumatori che acquistano con una frequenza minima. Le difficoltà di questo modello vanno invece ricercate nella conversione del consumatore, che di fatto sta siglando un contratto con l'azienda. Il rapporto va poi curato e seguito con più attenzione rispetto al normale, perché per l'azienda perdere un accordo di sottoscrizione è più oneroso che perdere un cliente che acquista *una tantum*.

2.7.5 Aggregatori e social marketplace

Sulla scia del successo di Amazon ed eBay, aggregatori e marketplace negli ultimi anni sono diventati i modelli di business più profittevoli ed apprezzati dai consumatori. La differenza con il tradizionale e-commerce è che in questo vengono venduti uno o pochi brand, solitamente prodotti dall'azienda che gestisce il negozio online.

Aggregatori e marketplace tendono ad essere associati perché entrambi fungono da vetrina o intermediari per chi vuole vendere online, ma è necessario chiarirne le differenze. Quando si parla di aggregatore si fa riferimento ad un sito web che offre la possibilità agli utenti di proporre i loro prodotti. La gestione del rapporto viene gestita tramite CPC (costo per click) o ad una commissione sulla vendita. La transazione economica, però, avviene direttamente sul negozio online di chi è presente nell'aggregatore, che svolge la funzione di indirizzare il traffico e la vendita nei portali dei venditori. Un marketplace, invece, differisce da un aggregatore sia per il revenue model che per il processo d'acquisto. Le aziende clienti vendono direttamente i loro prodotti attraverso una vetrina che diventa un vero e proprio centro commerciale online. Il marketplace stabilisce regole e policy da

seguire, fornisce servizi di pagamento e distribuzione ai commercianti e assicura l'affidabilità della transazione. Il guadagno di un marketplace non è legato ai click ma alle vendite effettive su cui vengono trattenute percentuali di commissione. Questo modello ha fatto la sua apparizione molti anni fa ma recentemente ha trovato nel social commerce un vero e proprio trampolino di lancio. Il format del *social marketplace*, infatti, fa leva sulla combinazione tra i meccanismi di una community e quelli del business online: il processo di vendita viene arricchito da contenuti e storie, per essere poi integrato con i social media. Tra i casi più emblematici vanno sicuramente citati Etsy e Blooming, che hanno costruito i loro modelli di business sulla struttura del marketplace. Etsy, in particolare, ha creato una vera e propria community di appassionati all'interno di una piattaforma che è diventata il punto di riferimento per l'artigianato e i prodotti handmade. Le dinamiche sociali che lo caratterizzano permettono agli utenti di seguire gli store per essere informati sulle ultime novità, interagire e stringere amicizia con gli altri membri per condividere recensioni, consigli ed esperienze, creare liste pubbliche per raccogliere i prodotti preferiti.

3. NUOVI MODELLI DI BUSINESS: FLASH SALE

Dopo esserci concentrati sulla definizione di business model ed aver inquadrato il contesto competitivo in cui si colloca la nascita dei nuovi modelli passiamo ora ad un'analisi più approfondita delle cosiddette vendite a tempo. Partendo dalla loro nascita e diffusione verranno in seguito presentati i player più importanti del settore e illustrate le caratteristiche che hanno reso le flash sales il canale più remunerativo del commercio elettronico negli ultimi anni. Il successo delle vendite evento è da imputare alla qualità di un modello *win-win*, dove a trovare vantaggio sono sia i consumatori che i brand. Le piattaforme che offrono vendite evento fungono così da intermediari nell'incontro tra due bisogni: quelli degli utenti, attratti da prodotti scontati e incentivati all'acquisto da un sistema di vendita con finestre temporali ben precise; e quelli dei brand, che vedono nelle campagne flash sales l'opportunità di smaltire l'inventario e raggiungere una nuova fascia di consumatori. A supporto dello studio di questo modello viene presentato il caso di Vente Privee, pioniera delle flash sales ed esempio di azienda solida in un contesto sempre più saturo e in continuo cambiamento. Attraverso il business model canvas della società francese verranno individuate le leve strategiche che, dal suo ingresso nel mercato nel 2001, hanno permesso al sito di mantenere la leadership di mercato e registrare un crescendo di risultati positivi sia in termini di vendite che di membri attivi.

3.1 Evoluzione di un business model di successo

Prima di entrare nel dettaglio del business model che caratterizza le vendite a tempo è utile capire quali fasi tipicamente attraversa la sua applicabilità. Inizialmente sperimentato da una o poche aziende, un modello che si rivela essere di successo seguirà un ciclo che porta alla sua espansione, subendo rivisitazioni e cambiamenti dettati dal contesto competitivo o dal mercato in cui opera.



Figura 8 – Fonte: elaborazione personale

Come si può notare in *Figura 8*, in una prima fase va collocata l'ideazione e lo sviluppo di un nuovo modello di business, con una o più aziende che iniziano a sperimentarne per la prima volta la sua concreta applicazione. Nello specifico delle *flash sales* i due pionieri sono stati Vente Privee, prima azienda a far parlare di vendite a tempo, lanciata in Francia nel 2001 e Gilt Groupe, che ha portato questo modello in USA a partire dal 2007. Un nuovo modello di business per l'e-commerce può nascere sia prendendo spunto da un modello analogo già presente offline oppure apportando delle modifiche ai componenti di uno già esistente. Nello specifico, le vendite a tempo si rifanno allo stesso concetto degli outlet, luoghi di consumo dove le rimanenze o le passate collezioni di brand importanti vengono offerti a prezzi ridotti e sempre in piccole quantità.

Se l'intuizione si rivela interessante, come è stato nel caso in oggetto, attirare l'attenzione di imitatori è inevitabile, così questo modello di business inizia ad essere adottato anche da altre organizzazioni. Nel gruppo dei primi imitatori troviamo siti di flash sales come Rue La La, Ideeli, Hautelook e due tra i più importanti player dell'e-commerce – Amazon ed eBay - che integrano nella loro offerta sezioni specifiche dedicate alle offerte temporanee. L'applicazione del modello si amplia successivamente ad altri settori e categorie di prodotto: a tal proposito fanno il loro ingresso online One Kings Lane (home decor e arredamento), Zulily (prodotti per bambini) e Jetsetter (hotel, viaggi). In contemporanea i siti già presenti nel mercato si espandono geograficamente e ampliano la loro offerta verticalmente, esplorando la possibilità di applicare il modello anche a categorie lontane rispetto al loro mercato di riferimento. Vente Privee, ad esempio, ha arricchito la sua offerta con due nuove sezioni: “Casa e Arredamento”, “Vino e Gastronomia”. Gilt Group, forte di una reputazione sempre più consolidata, ha aperto Gilt Taste per il settore food e Rue La La dedica una sezione alla categoria “Kids”. L'imitazione e la diversificazione passano dall'applicazione del modello a nuove categorie di prodotto o, in alternativa, a nuove strategie di marketing. Così ha fatto ad esempio Fab, cui prodotti, pur ricoprendo diverse categorie, sono aggregati sulla base del design e vengono presentati con campagne ad hoc che fanno leva sullo storytelling. Fab, inoltre, sembra aver colto prima degli altri la difficoltà di reperire merce dalle grandi marche e ha quindi iniziato a concentrare la sua offerta su designer e fornitori di nicchia. In ultima fase nascono spesso piattaforme aggregative, che per alcuni modelli di business possono funzionare e per altri meno. Nel caso preso in considerazione va citata RowNine, azienda

fallita nel 2011, creata inizialmente con l'obiettivo di far convergere al proprio interno le offerte dei maggiori siti flash sales, dando la possibilità ai consumatori di cercare occasioni imperdibili e filtrando le ricerche per brand, designer e categoria.

3.2 Differenze tra e-commerce tradizionale e vendite evento

Caratteristiche	E- Commerce tradizionale		Vendite evento
Traffico dati	Prevedibile		Scalabilità irregolare
Inventario	Fermo al check out		Fermo al carrello
Aggiornamento	Giornaliero		Immediato
Flusso d'ordine	Fisso		Flessibile e integrato
Cambio di merce	Stagionale		Continuativo
Marketing	E-mail marketing discontinuo		Campagne multi-touch
Mobile	Canale laterale		Strategia centrale
Analytics	Su costante ampia base di dati		A campagna

Tabella 3 – Fonte: OPTAROS, 2014

Il modello di business delle vendite a tempo si differenzia da quello del tradizionale e-commerce sotto molti aspetti, non solo per la diversa esperienza di acquisto offerta all'utente ma soprattutto per gli schemi tecnologici e operativi che costituiscono l'architettura dei due modelli. In *Tabella 3* sono stati evidenziati i principali elementi su cui le strategie dei siti flash sale si differenziano. Seguendo l'ordine con cui sono presentati andiamo ad approfondire uno ad uno i punti chiave in una breve analisi che permetta di comprendere la diversità di processo che caratterizzano i due modelli.

Nell'e-commerce tradizionale, grazie a strategie di marketing costanti, a cadenze promozionali stabili e ad una specifica stagionalità, è possibile prevedere con una certa sicurezza il traffico in entrata e lo schema delle transazioni. Nelle vendite evento, invece, il traffico e le transazioni esplodono quando la campagna è online, con picchi di attività

nelle prime ore. C'è bisogno quindi di un sistema a scalare che possa incontrare una domanda irregolare e variabile. A questo proposito, le vendite evento differiscono da classico processo di acquisto soprattutto nella gestione dello stock. Trattandosi di prodotti disponibili in numero limitato e per poche ore, le criticità maggiori per i siti di flash sales sono legate all'inventario, che dev'essere costantemente monitorato con estrema precisione. Per evitare rimborsi legati a vendite di merce non più disponibile, quindi, i prodotti oggetto delle campagne vengono fermati quando l'ordine è nel carrello e non solo a transazione avvenuta, come per la maggior parte degli e-commerce. Solo trascorso un ragionevole lasso di tempo, se l'operazione non viene portata a termine, il prodotto ritorna disponibile nello store online.

Sempre su questa linea è necessario effettuare un costante aggiornamento dell'inventario: le campagne flash fanno leva sugli acquisti d'impulso e sulla capacità di poter affermare con certezza una disponibilità minima degli articoli. La gestione ottimale del traffico delle transazioni e del carico degli ordini sul proprio sito deve essere preceduta da un'efficienza delle operazioni a valle nel sistema di approvvigionamento. Per non creare un collo di bottiglia che ritarderebbe le consegne e comprometterebbe la soddisfazione del cliente è necessario lavorare sull'integrazione tra le attività a monte e a valle, sviluppando un sistema che lavora sugli ordini senza interruzioni. I tradizionali siti di e-commerce seguono un aggiornamento ciclico dell'assortimento di prodotto, perché forti di un'offerta che funziona su stagionalità. Le vendite a tempo, invece, presentano un catalogo in continuo aggiornamento, con l'aggiunta giornaliera di nuovi eventi: strategia che richiede un approccio flessibile e agile nella gestione della merce online. Lo stesso principio di stagionalità vale anche per le campagne di marketing, che per un e-commerce tradizionale sono studiate seguendo uno schema ben preciso, con cadenze periodiche programmate a seconda di ciclicità e ricorrenze. Nel modello delle flash sales, invece, il senso di urgenza e la conversione delle visite in acquisti è guidato da azioni di marketing cosiddette "multi-touch" perché mirano a colpire gli utenti su più aspetti. Per la promozione si agisce a più livelli, utilizzando strumenti diversi per ogni fase della campagna: anteprime degli eventi, lancio, messaggi di promemoria, chiusura.

La centralità della strategia mobile è diventata in questi ultimi anni sempre più rilevante per ogni player che opera nel commercio elettronico, ma lo è in particolar modo per chi ha

adottato un modello di vendite a tempo. Con il 50% di transazioni effettuate tramite dispositivi mobili, le campagne vengono pensate e disegnate appositamente per essere efficaci in questo canale. Rispetto ai tradizionali retailer online vengono stanziati investimenti sempre più importanti destinati allo sviluppo di applicazioni per migliorare l'interazione con l'utente tramite, ad esempio, notifiche push e l'integrazione di timer per il countdown di chiusura evento. Un'ultima sostanziale differenza tra i classici e-commerce e i siti di flash sales va ricercata nella gestione di *analytics* e database. Se normalmente questi i dati vengono trattati su base giornaliera, mensile, quadrimestrale o annuale, per le vendite a tempo le priorità sono diverse. Data la durata limitata degli eventi e la scarsità della merce a disposizione, le performance vanno misurate seguendo il ciclo della singola campagna. Le prime ore dopo il lancio vengono seguite con particolare attenzione: ogni bug o disattenzione iniziale può compromettere l'intero evento. Uno schema di questo tipo richiede quindi un appropriato sistema di monitoraggio, analisi e reazione.

3.3 Storia delle vendite a tempo

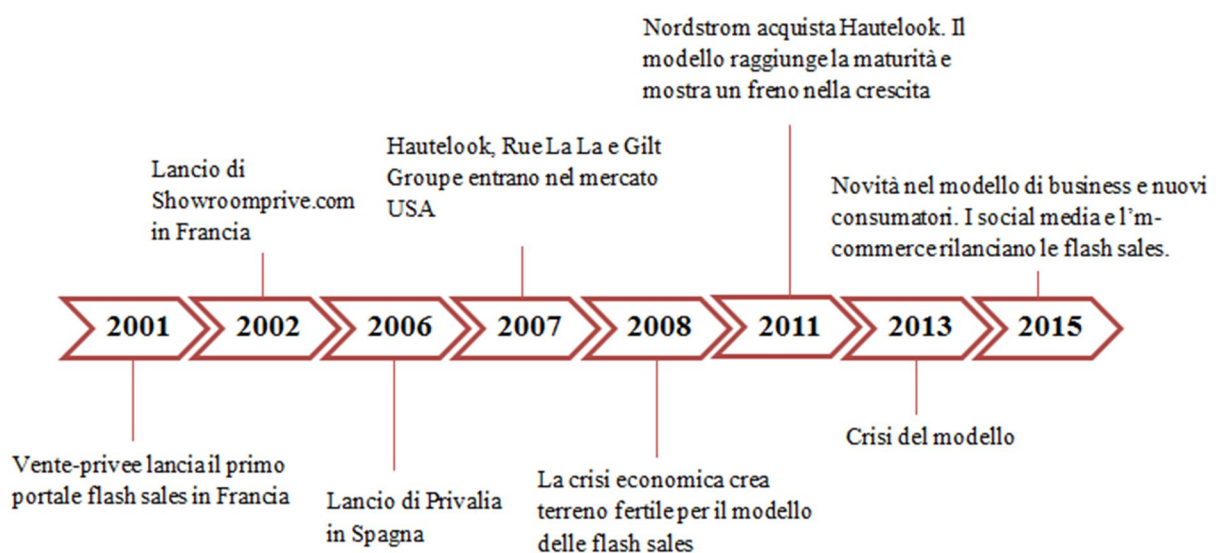


Figura 9 – Fonte: *The World's biggest flash-sales sites, 2015*

Il *Cambridge Online Dictionary* definisce le flash sales come “un breve periodo di tempo in cui un negozio vende i prodotti ad un prezzo di molto inferiore rispetto al normale”.¹⁰ Il modello di business delle vendite a tempo si è sviluppato e diffuso facendo leva su tutti i vantaggi derivanti dal commercio elettronico, già discussi nei capitoli precedenti. L’elemento strategico che ne ha determinato il successo, però, riguarda la capacità di giocare sul lato irrazionale ed emotivo dei consumatori, scatenando un vera e propria gara all’acquisto d’impulso. Nella maggior parte dei casi l’accesso ai siti flash sales richiede un’iscrizione – in genere gratuita – attraverso cui viene creato un rapporto di *membership*. Il format dello shopping club permette di raccogliere i dati degli utenti e contribuisce all’idea di esclusività. Tutto comincia con un’offerta, generalmente composta da un’aggregazione di prodotti dello stesso brand. Il consumatore viene inizialmente catturato dall’appeal di prezzi scontati fino al 70% e dai noti marchi presenti, una volta completata l’iscrizione al sito le offerte vengono promosse tramite newsletter e campagne ad alto livello di personalizzazione, possibile grazie alla quantità di dati raccolti sui propri utenti.

Per ricostruire temporalmente l’esplosione del modello, come suggerito in *Figura 9*, è utile suddividere lo sviluppo delle flash sales in tre momenti: esplosione iniziale, crisi del business e crollo delle vendite, rivisitazione e nuova interpretazione delle vendite evento. Nato in Francia nel 2001 con *Vente-Privée*, è in Europa che questo business model vive una prima esplosione, con il lancio di *Showroomprive.com* e *Privalia* negli anni successivi. Il picco massimo viene però raggiunto nel 2008, quando *Hautelook*, *Rue La La* e *Gilt Group* introducono il modello negli Stati Uniti. Alla base del successo delle flash sales la crisi che in quegli anni ha colpito i grandi marchi del lusso. Un forte calo delle vendite ha generato un surplus di inventario che ha trovato nel private shopping club un “canale di svendita” ideale, incentrato su esclusività ed efficienza. Tramite questi siti i grandi brand potevano assicurarsi il completo smaltimento dell’inventario ma, allo stesso tempo, mantenere un’immagine di marca di prestigio. Questi i motivi che, nel giro di un decennio, hanno determinato la crescita inarrestabile del modello flash sales, facendolo diventare il canale più remunerativo dell’e-commerce.

¹⁰ Cambridge Business English Dictionary, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/flash-sale?a=business-english> (consultato in data 22 dicembre 2015)

Viste le sue potenzialità e l'entrata continua di nuovi player, il 2011 è l'anno in cui viene registrato un primo rallentamento della crescita, fino ad allora sempre costante ed esplosiva. Oltre ad un mercato sempre più saturo, a determinare questa crisi altri due fattori: la facilità iniziale con cui vengono attirati i consumatori inizia a venir meno e, soprattutto, i grandi marchi cominciano ad adottare provvedimenti per mantenere in ordine il livello di inventario. La corsa disperata alla liquidazione dell'invenduto subisce un freno e la quantità di stock a disposizione delle vendite a tempo è sempre più ridotta. Dal 2011 al 2013 sono in molti i siti di flash sales a chiudere, soprattutto coloro che non hanno saputo innovare e rivedere il proprio modello di business, molte anche le acquisizioni da parte di player internazionali del settore e-commerce. In tanti si sono chiesti se questa crisi fosse il segno del definitivo declino delle vendite a tempo ma, per un business model così di successo, si trattava di un responso troppo prematuro.

A superare il crollo dei risultati sono state perlopiù le aziende che hanno apportato modifiche e rivisto le strategie del classico schema delle vendite evento. Alcuni hanno investito e potenziato la combinazione *content-commerce*, puntando sull'offerta di contenuti editoriali e trasformando i propri siti in veri e propri "shoppable magazine". Il coinvolgimento di nuovi clienti meno noti, come commercianti di nicchia e designer emergenti, ha dato un nuovo impulso ruolo delle vendite a tempo: non più solamente opportunità di smaltire lo stock in eccesso ma anche vetrina per acquisire notorietà. Per altri ancora l'alternativa, non sempre rivelatasi un successo, è stata quella di estendere l'offerta a categorie di altri settori. Una strategia risultata vincente è stata quella di incentrare le campagne non più solo su marchi e designer di alta moda ma su tematiche appositamente studiate. Così facendo si riescono ad aggregare i prodotti di più brand in un'unica, completa offerta. Il core business si compone così di contenuti e linee stilistiche, creando un contesto in cui tutte le aziende vogliono essere presenti, indipendentemente dalle disponibilità di magazzino. In questo modo, inoltre, si possono creare offerte multi-brand e sono sufficienti anche pochi articoli ben selezionati per organizzare campagne di successo. Non si ragiona più per marchio ma per ricchezza del contenuto: la pagina non è dedicata al singolo brand ma ad una linea stilistica, ad un evento o ad un tema che aggrega oggetti di diversa provenienza. Una soluzione adottata da molti dei siti che hanno registrato le performance migliori, perché efficace per ovviare al problema delle

disponibilità di magazzino, fattore determinante della crisi attraversata dalle flash sales negli ultimi anni.

3.4 I player del mercato

Dopo aver analizzato la diffusione del modello di business delle flash sales e averne commentato il suo sviluppo temporale - affrontandone esplosione, crisi e rinascita -, introduciamo brevemente i maggiori player di questo mercato. Tralasciamo per un attimo solo i pionieri delle vendite evento, ovvero Vente Privee, cui modello di business verrà presentato nel dettaglio in un successivo momento.

Zulily

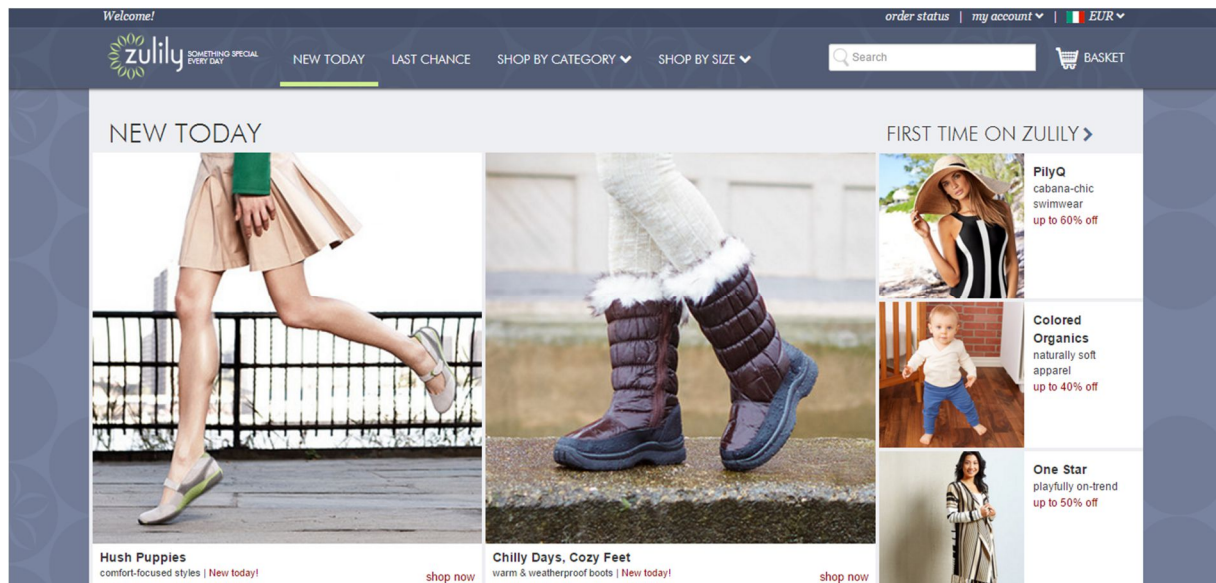


Figura 10 – Fonte: www.zulily.com

Lanciata nel 2009 a Seattle, Zulily incentra la sua offerta di vendite evento in prodotti per bambini e abbigliamento femminile, senza appoggiarsi a marchi noti. L'azienda segue un business model inusuale in quanto gli ordini verso i fornitori vengono effettuati solo dopo aver venduto la merce ai consumatori finali. Come conseguenza i tempi di attesa per la consegna sono molto lunghi (in media circa due settimane) ma questo permette a Zulily di risparmiare sull'inventario. Dall'altro lato, però, gli ordini sono precisi e proprio per

questo motivo l'azienda può permettersi di non accettare resi. Dalla sua entrata nel mercato il fatturato di Zulily è cresciuto rapidamente, passando dai 10 milioni di dollari iniziali a 1,2 miliardi nel 2014. L'azienda è riuscita a raggiungere questo risultato investendo costantemente nell'espansione della propria base di consumatori attraverso campagne di marketing, effettive in un primo momento ma rivelatesi poi incapaci di assicurare fedeltà nel lungo periodo. Per invertire la tendenza negativa Zulily sta cambiando la sua strategia in ottica di aumentare la percentuale di acquisti ripetuti da parte dei propri consumatori, puntando sull'eccellenza del servizio clienti in modo da limitare la criticità dell'assenza di una *no-returns policy*. A confermare il successo di quest'azienda, l'interesse da parte di un investitore internazionale come Alibaba, che ha acquistato il 9% del pacchetto azionario della compagnia nel maggio 2015. Nell'agosto del 2015 poi, l'annuncio che Liberty International avrebbe acquistato Zulily.

Privalia

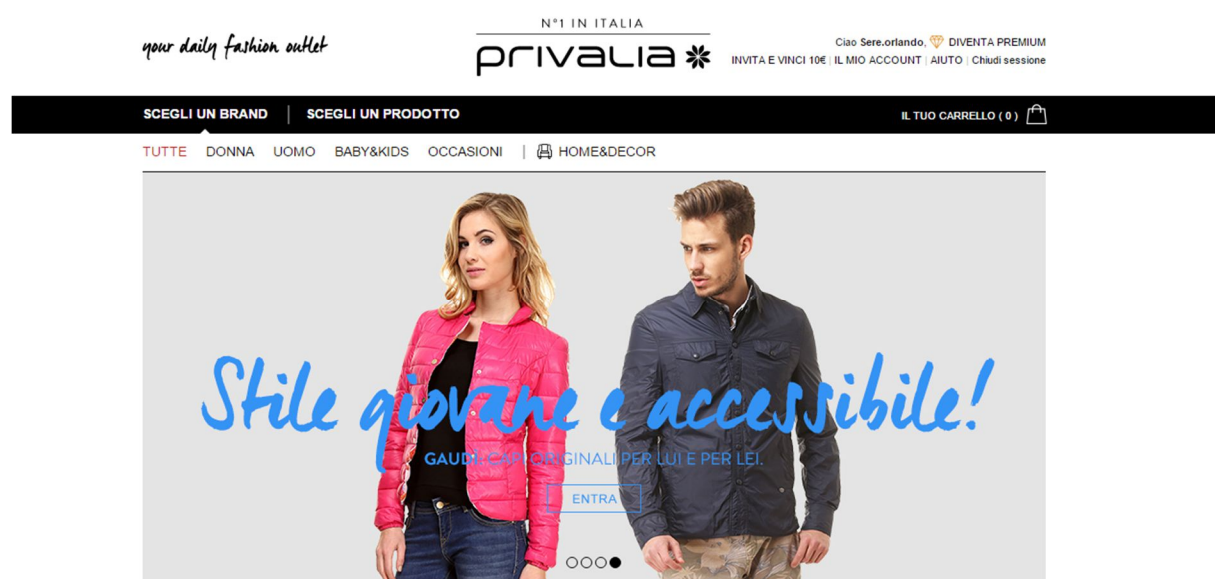


Figura 11 – Fonte: www.privalia.com

Lanciata nel 2006 a Barcellona, Privalia opera attualmente in cinque paesi: Spagna, Italia, Brasile, Messico e Germania. Il sito di flash sales vende prevalentemente abbigliamento, accessori e prodotti per la casa di brand di fascia medio-alta. Nel 2014 Privalia chiude l'anno con un aumento di fatturato del 14%, un buon risultato che però non regge il confronto con gli altri player del mercato, cui crescita media ha toccato il 20%. La causa è

principalmente imputabile alla condizione economica non favorevole dei paesi in cui l'azienda opera, soprattutto Spagna, Italia e Brasile. Per garantire performance superiori in futuro e rimanere allineata con i competitors Privalia sta investendo molto in mobile commerce.

Gilt Groupe

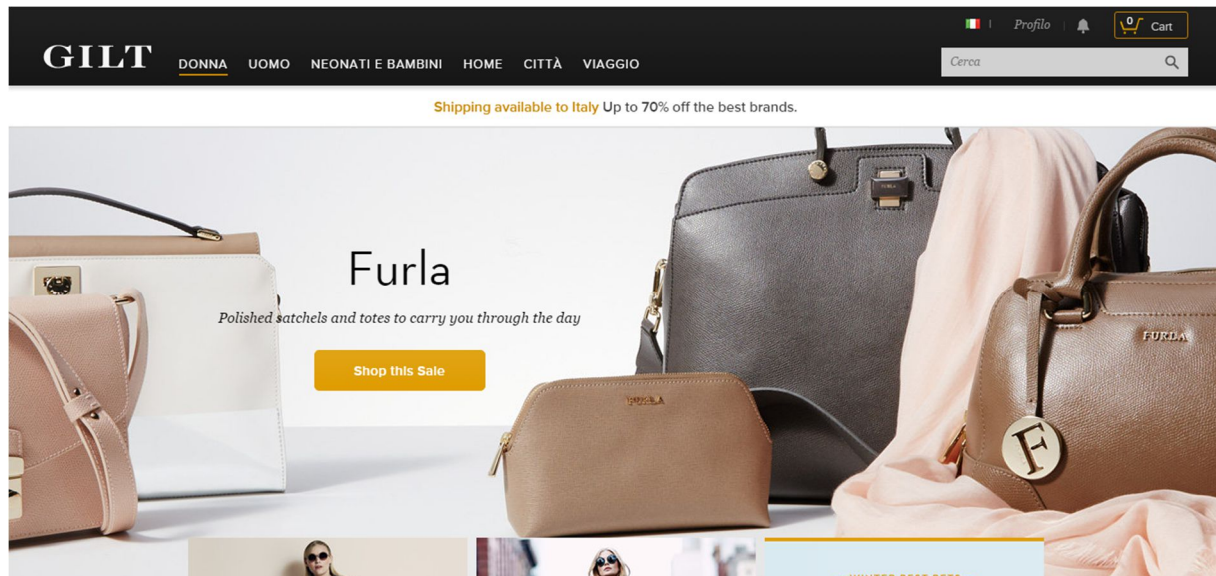


Figura 12 – Fonte: www.gilt.com

Nato nel 2007 a New York, Gilt Groupe è uno dei casi di successo più emblematici di questo modello di business e per coloro che hanno introdotto le flash sales nel mercato statunitense vale la pena spendere qualche parola in più. In un primo momento l'offerta era incentrata solo sul settore dell'abbigliamento, accessori e prodotti di bellezza, per poi nel tempo espandersi anche a viaggi e food. Gilt Groupe deve la sua esplosione iniziale ad un tempismo impeccabile, fondamentale nel riuscire ad avvantaggiarsi della forte recessione che ha colpito i brand di lusso e moda in quei primi anni.

Tuttavia, il modello presenta altri elementi che ne hanno determinato il successo. Primo tra tutti, una strategia "suggerisci agli amici" che si è rivelata vincente, tanto che il 75% delle iscrizioni è arrivato proprio grazie a questo strumento. Per attirare la domanda, poi, l'azienda ha utilizzato come strumento principale l'e-mail marketing, spingendo le campagne direttamente sulla mail box dei propri soci. Questo ha provocato una vera e

propria guerra all'ultimo pezzo, tanto che il 50% della merce viene solitamente venduta nella prima ora dopo l'inizio dell'offerta. Infine, Gilt Groupe è riuscito nella difficile impresa di liquidare l'inventario dei brand senza intaccare la loro immagine. Generalmente, infatti, la preoccupazione di chi partecipa ad eventi di flash sales è quella di riuscire a nascondere al proprio target la volontà di smaltire la merce in eccesso. Data la qualità dell'offerta di Gilt e una base di utenti consolidata, i brand possono mantenere una reputazione positiva senza mettere in gioco la loro credibilità.

I problemi per Gilt Groupe iniziano nel 2010 quando, a fronte di un fatturato triplicato, cresce anche la necessità di incrementare i volumi. Nello stesso periodo la competizione nel settore si fa sempre più accesa e la merce disponibile diventa sempre meno: i fornitori passano quindi dall'essere *price takers* a *price setters*. Guardando ai prodotti offerti nei primi anni di attività di Gilt e a quelli attuali si può sicuramente notare come, per le cause sopracitate, la qualità e la notorietà dell'offerta si sia notevolmente abbassata. Un aspetto che ha caratterizzato tutti i player del mercato, ma inciso negativamente per Gilt in particolare: il ruolo del gruppo come "curatore di stile" viene meno quando la merce offerta non è più in grado di generare lo stesso entusiasmo nei propri clienti. Per fronteggiare questo periodo di crisi Gilt Groupe ha dovuto rivedere il suo modello di business e apportare alcune modifiche alla sua offerta. Oltre ai necessari tagli e all'apertura della piattaforma anche a marchi meno noti e designer emergenti, la strategia di Gilt si è concentrata nella modalità di approvvigionamento. Invece di aspettare il periodo di liquidazione, Gilt chiede fin da subito ai brand di riservare loro la produzione di alcuni pezzi con l'unico obbligo, da parte sua, di aspettare la fine della stagione per metterli in vendita.

In contemporanea, sfruttando un database di 5 milioni di soci, Gilt ha iniziato ad investire in nuovi business e allargare i mercati in cui opera. Vengono così lanciati Jetsetter nel campo dei viaggi, Gilt Taste nel settore gastronomico, Gilt City su modello di Groupon, GiltHome per i prodotti dedicati all'home decor e ancora Park&Bond per l'abbigliamento maschile a pieno prezzo. Alcuni di questi hanno apportato un ottimo contributo alle performance del gruppo, altri invece si sono rivelati essere esperimenti fallimentari, tanto che nell'ultimo anno gli investimenti si sono concentrati soprattutto su un ritorno al core business iniziale dell'azienda. Le soluzioni attuate sono state il tentativo di sopravvivere in

un contesto di mercato sempre più ostico, ma Gilt Groupe ha un vantaggio competitivo che sta iniziando a sfruttare solo recentemente: la quantità di dati e informazioni in suo possesso. Secondi solo ad Amazon come personalizzazione dell'offerta, il vendor sta cercando di consolidare i rapporti con i brand clienti venendo incontro alla forte domanda di dati richiesti.

Showroomprive.com

The screenshot shows the Showroomprive.com website. At the top, the logo 'showroomprive.it' is on the left, and user information 'Sig.no Serena Orlando' and 'My Account' is on the right. Below the logo is a navigation menu with 'TUTTE LE VENDITE' and category filters for 'DONNA', 'UOMO', 'BAMBINO', and 'CASA'. The main content area is titled 'Vendite del giorno' and features three product banners: 'French Touch' (bicycles), '2generation' (clothing), and 'Schott NYC' (jackets). To the right of these banners are two promotional boxes: one for a '15€' offer and another for a newsletter sign-up. The page is decorated with pink lip prints on the left and right sides.

Figura 13 – Fonte: www.showroomprive.it

Secondo solo a Vente Privee, Showroomprive nasce nel 2002 a Parigi, registrando fino al 2010 una crescita senza sosta fino a toccare picchi dell'85%. Un'esplosione che ovviamente si è arrestata nell'ultimo biennio, ma che continua ad essere importante, registrando un incremento dal 37% al 40% nel 2014. Showroomprive riesce ad ottenere performance così buone grazie ad un costante investimento in tecnologia, incentivando un continuo miglioramento della shopping experience. Al centro della sua strategia sicuramente il commercio mobile, che attualmente ricopre il 60% del suo traffico. A tal proposito l'azienda francese ha lanciato l'applicazione Smart Promo, che offre promozioni specifiche destinate ai negozi fisici: un perfetto esempio di quanto stia diventando importante la multi-canalità. Per sostenere la sua crescita, Showroomprive si è espansa globalmente ed è ora accessibile da 167 paesi. L'azienda di flash sales ha inoltre stipulato

una partnership strategica con Adyen, una compagnia di pagamenti, per la loro gestione al di fuori dell'Unione Europea.

Rue La La

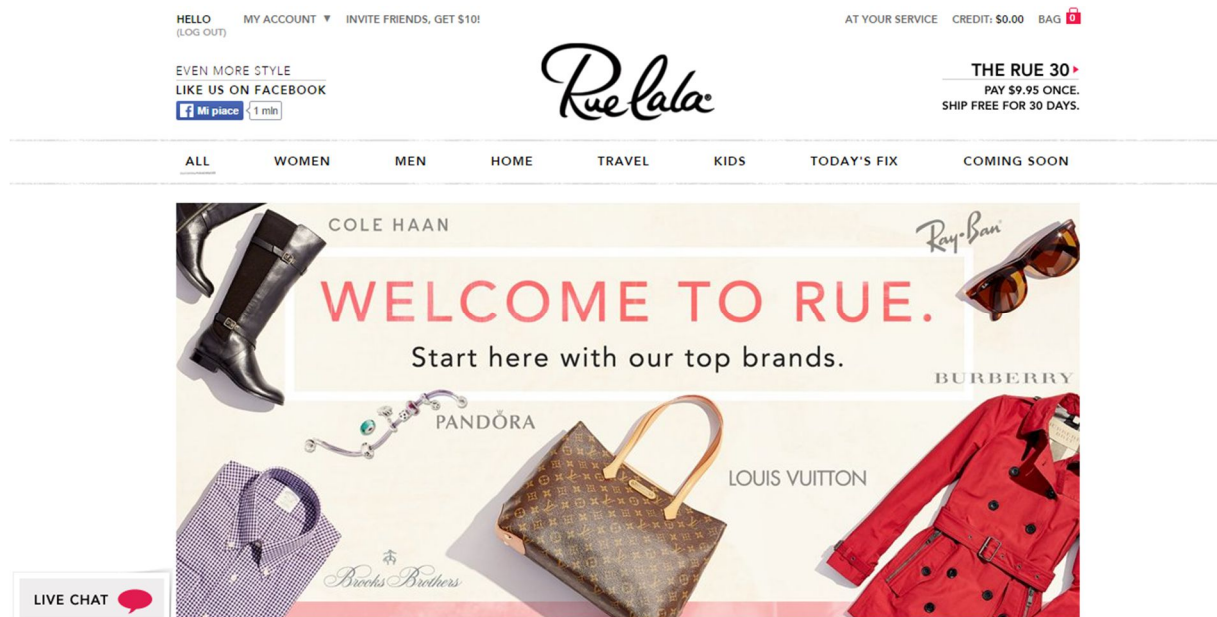


Figura 14 – Fonte: www.ruelala.com

Rue La La nasce nel 2007 a Boston e dal 2011 diventa società sussidiaria di Kynetic. La sua offerta si concentra in abbigliamento, accessori, prodotti per la casa e viaggi ma la sua particolarità va ricercata nell'elemento editoriale. Rue La La, infatti, si presenta come un magazine di moda che offre a cadenza regolare articoli e consigli di stile per i propri utenti. Un punto di forza non solo nei confronti dei consumatori ma anche dei brand clienti, che vedono in questa caratteristica la possibilità di contestualizzare i propri prodotti in una specie di fashion boutique. Seguendo questa strategia la compagnia negli ultimi due anni ha potuto registrare una crescita del 30%, frenata solo nel 2014.

HauteLook

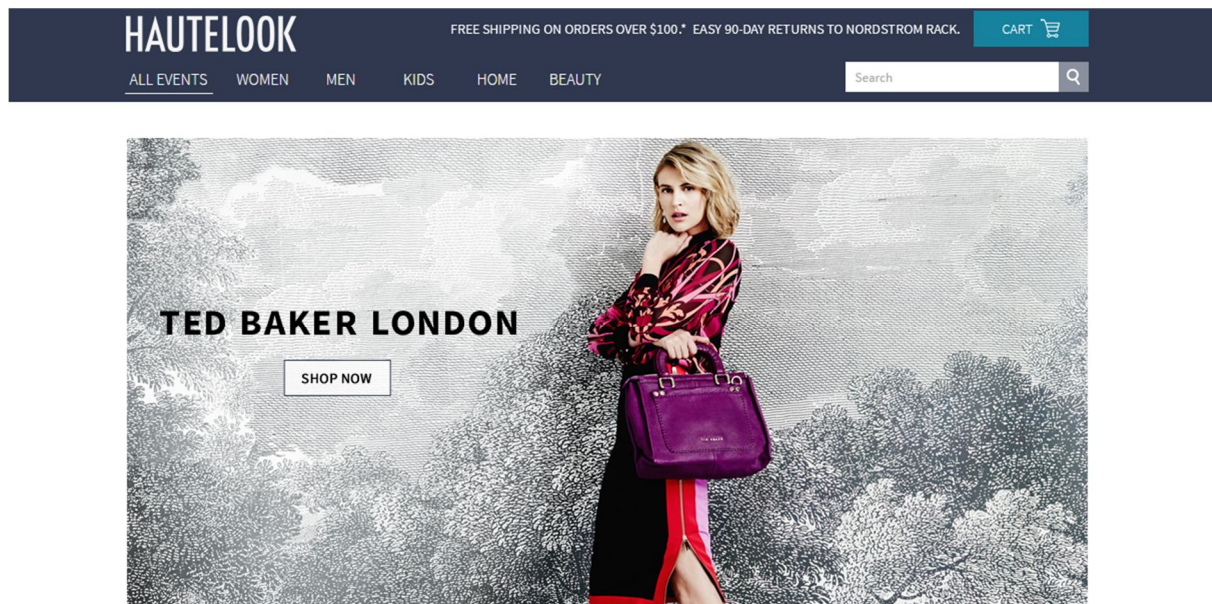


Figura 15 – Fonte: www.hautelook.com

Nata nel 2007 a Seattle, HauteLook è parte della catena della grande distribuzione statunitense Nordstrom, che opera con negozi fisici ma da qualche anno ha aperto due store online dedicati alle vendite evento. HauteLook rientra quindi nella strategia multi-retail di Nordstrom e viene acquisita per 180 milioni in azioni nel 2011 proprio per permettere al colosso statunitense di entrare in un settore in forte crescita come quello delle flash sales. Successivamente all'acquisizione le iniziative di marketing sono si sono concentrate sulla promozione dell'intera compagnia. Nordstromrack.com è stato lanciato nel 2014 e costruito su una piattaforma in condivisione con HauteLook: il sito offre prodotti a prezzi ridotti direttamente dal canale Nordstrom o altri rivenditori. HauteLook, invece, vende abbigliamento di brand di fascia medio-alta. Un'integrazione, quella tra le due piattaforme, che sembra funzionare bene e che, per HauteLook, nell'ultimo anno ha fruttato una crescita del fatturato del 22%. Le ragioni di questa performance positiva vanno trovate in una sempre più vasta scelta merceologica e negli investimenti in tecnologia che hanno permesso un miglioramento della customer experience. Nel primo quarto del 2015, grazie al lancio di Nordstromrack, le vendite sono aumentate addirittura del 51% rispetto all'anno precedente.

3.5 Caratteristiche del modello

Le flash sales sono molto di più di un canale di vendita che offre merce premium ad un prezzo scontato. Le aziende che operano in questo mercato hanno creato un vero e proprio business model, caratterizzato da strategie e dinamiche proprie, che differiscono dai tradizionali retailer. Di seguito verranno quindi illustrati gli aspetti che hanno determinato il successo delle vendite evento.

1) Urgenza e scarsità

Una delle caratteristiche più importanti e già citata più volte fa sicuramente riferimento al senso di eccitazione e urgenza che coinvolge i consumatori nelle vendite evento. Trattandosi di offerte con tempo limitato e inventario scarso, chi effettua l'acquisto vive l'esperienza di shopping con un senso di eccitazione. "Recenti ricerche dimostrano, infatti, che il sistema nervoso impiega 20 minuti a riprendere il pieno controllo mentale dopo essere entrato in una fase di eccitazione. Ragione per cui molti siti di flash sales tengono nel carrello i prodotti per un tempo non superiore a 15 minuti."¹¹

2) Accesso esclusivo

L'accesso a molti siti di vendite evento richiede spesso un invito da un brand o un amico che a sua volta è già membro. Questo elemento concorre a creare un senso di esclusività e importanza, aumentando come conseguenza i tassi di conversione all'acquisto. L'accesso esclusivo, inoltre, permette di raccogliere i dati degli utenti in entrata e di conservare il prestigio dei brand che vendono tramite flash sales.

3) Presentazione del prodotto e storytelling

La cura nella presentazione dei prodotti è un elemento che contraddistingue le vendite a tempo. La merce oggetto delle campagne viene selezionata per incontrare i gusti, gli stili e gli interessi dei consumatori. Al posto di un elenco di specifiche e caratteristiche fisiche, gli utenti vengono coinvolti attraverso il racconto dei prodotti e la creazione di temi che ruotano attorno all'artigianalità o a contenuti di lifestyle.

¹¹ Dengi D., (2014). *Flash Sale Membership Sites*, April Dawn Kester

4) Immagini e contenuti di qualità

Immagini ad alta qualità, video e marketing non convenzionale sono la base della strategia di storytelling delle campagne a tema che coinvolgono l'offerta di prodotti premium. Invece di presentare gli articoli uno ad uno, questi sono spesso parte integrante di vere e proprie aggregazioni tematiche con cui viene raccontata una storia o introdotto uno stile. Per riuscire in questo intento è necessario utilizzare media di un certo livello, motivo per cui l'attività di photo shooting e montaggio video spesso viene svolta proprio dalle stesse aziende di vendite a tempo.

5) Ricerca su base browser

I tradizionali siti di e-commerce sono principalmente *research-driven*, ovvero offrono funzionalità di ricerca per aiutare gli utenti a trovare i prodotti giusti, in quanto l'idea di partenza prevede che i consumatori in questione abbiano già le idee chiare su ciò che vogliono acquistare. Nei siti di vendite evento, invece, la ricerca ha la natura di scoperta e sorpresa: gli utenti sono guidati all'incontro casuale con il prodotto, in tal modo viene stimolata l'impulsività e si creano nuovi bisogni.

6) Navigazione e gerarchia

L'inventario dei siti di e-commerce classici si basa su SKU (*stock keeping unit*, codici per identificare un prodotto e le sue caratteristiche), suddivisi in un catalogo di gerarchie composto da categorie, sottocategorie e articoli. I siti di vendite a tempo, dovendo gestire una molteplicità di offerte ed eventi allo stesso tempo, richiedono una diversa organizzazione. L'architettura è semplificata per poter contenere tutti i prodotti nella stessa pagina e permettere una navigazione immediata. In questo modo è anche possibile aggiornare con facilità e velocità le campagne, che a differenza dei marketplace tradizionali presentano un continuo ricambio dell'offerta.

7) Offerte speciali

Forti sconti e offerte speciali sono alla base delle flash sales e costituiscono il core business di questo modello, con lo scopo di incentivare l'acquisto impulsivo e la fedeltà del consumatore. Alcuni brand e commercianti si stanno sempre più allontanando da una

strategia di sconti di fine stagione negli store fisici per avvicinarsi alla realizzazione di siti dedicati che riescano a coinvolgere i consumatori e creare eccitazione attraverso la cura delle presentazioni, lo storytelling e programmi di fedeltà.

8) Strumenti di social commerce

Il modello delle vendite a tempo, come già anticipato nel secondo capitolo, nasce nell'era del social commerce. La condivisione permette ai brand di capitalizzare le ripercussioni delle vendite nei social network, questo accade quando i consumatori portano su Facebook, Twitter o Pinterest le testimonianze e i dettagli dei loro acquisti. Le interazioni su queste piattaforme riescono facilmente a raggiungere connessioni con utenti dagli stessi gusti e interessi, scatenando quindi una sorta di promozione delle offerte e diventando un utile strumento di marketing per portare nuovi soci ai siti di vendite evento.

9) Tempistiche

Per ottenere il massimo dell'efficienza è importante consolidare le abitudini degli utenti dei siti di flash sales. Le campagne vanno quindi lanciate seguendo delle tempistiche chiare e ricorrenti. Sia che si tratti di aprire gli eventi ogni mattina alle 11, sia che si preferisca l'orario serale, l'obiettivo è portare online ogni giorno alla stessa ora i consumatori fedeli. In questo modo si crea un'abitudine al ritorno e i tassi di conversione si alzano.

3.6 Vantaggi per i brand

Oltre ad essere un modello attrattivo per il consumatore, le vendite evento offrono una serie di vantaggi anche ai brand che si affidano a questo canale per smaltire rimanenze di magazzino o anche solo per raggiungere un nuovo target di consumatori. Di seguito cerchiamo di riassumere gli elementi strategici che rendono vantaggioso per le aziende il business model delle flash sales.

1) Acquisizione di nuovi consumatori

Il modello delle vendite a tempo rappresenta il punto di contatto per un brand che necessita di raggiungere un nuovo segmento di consumatori: chi acquista una determinata

marca in un sito di flash sales spesso, complice un prezzo più accessibile, lo fa per la prima volta. Inoltre, i clienti di un modello di business di questo tipo sono tre volte più propensi a completare l'acquisto alla loro prima visita, con una probabilità di abbandono del carrello quattro volte inferiore rispetto alla media dei tradizionali e-commerce. Secondo una ricerca condotta da HauteLook, "il 75% di chi fa shopping in siti di vendite a tempo si presta ad acquistare un brand per la prima volta e il 25% di loro ripeterà l'acquisto di quello stesso brand altrove, a prezzo pieno."¹² A rendere ancora più vantaggioso il modello delle flash sales è l'alta conversione degli utenti: si stima, infatti, che il costo di acquisizione di un cliente si aggiri attorno ai 20 dollari, quando in media per un tradizionale e-commerce arriva ai 36 dollari. Il successo delle vendite evento va imputato al ruolo delle offerte temporanee, che sono in grado di colpire il lato più impulsivo del consumatore, anche attraverso la cura di campagne a tema e le attività di marketing a supporto.

2) Aumento della percentuale di ritorno

Un altro fattore vantaggioso per le aziende che scelgono le vendite evento come canale di distribuzione è il tasso di ritorno degli utenti che si iscrivono ai siti di flash sales. Rispetto agli altri e-commerce, infatti, il modello registra un 300% di ritorni in più. La percentuale di chi non si ferma ad un primo acquisto si aggira attorno al 75%, contro una media del 40%. La ragione principale è da imputare alla natura esclusiva dello shopping club: un format di questo tipo implica un'alta fedeltà dell'utente, tanto che un nuovo acquisto avviene entro 48 giorni dall'ultimo effettuato, contro gli 89 dei tradizionali e-commerce. Numeri che non possono passare inosservati dalle aziende che investono in un settore, quello online, in cui conversioni e tassi di ritorno sono parametri fondamentali per misurare l'efficienza di qualsiasi piattaforma.

3) Controllo e disponibilità di dati

Mentre i siti di flash sales più importanti con Rue La La e Zulily hanno dimostrato ai brand il loro vantaggio competitivo, introducendoli a nuovi segmenti di consumatori, gli stessi marchi si sono dimostrati incapaci di sfruttare al meglio la quantità di dati e *insights* di cui ogni azienda ha bisogno per coltivare relazioni a lungo termine con i propri

¹² RJ Metrics, (2013). *eCommerce 2012 Customer Lifetime Value Benchmark*

consumatori. Coloro che investono in campagne di vendita a tempo possono avere accesso ad una raccolta di dati personalizzati che riflettono il comportamento d'acquisto degli utenti e permettono di migliorare il loro coinvolgimento attraverso tutti i canali.

4) Migliorare la velocità della liquidazione dell'inventario

Per i marchi che vendono prodotti di alta stagione la gestione dell'inventario è uno dei punti più critici. Molti di questi, infatti, devono affrontare la doppia sfida di svendere la merce di fine stagione e allo stesso tempo preparare gli spazi per le nuove collezioni. In passato le opzioni erano limitate e le grandi marche potevano intraprendere tre strade: abbassare i prezzi online e offline, collocare l'inventario in magazzino fino alla stagione successiva, svendere l'inventario in eccesso. La prima soluzione si riferisce ad una strategia di liquidazione effettuata attraverso i propri canali – in rete o fisici – ma oltre a diffondere un messaggio potenzialmente rischioso ai consumatori di fiducia, per smaltire tutto l'eccesso era spesso necessario applicare un taglio di prezzo a più livelli. In alternativa, le aziende si riservavano di destinare l'inventario rimasto alla stagione successiva, strategia che potrebbe però causare problemi a livello di stoccaggio o invecchiamento di prodotto. Appoggiarsi invece a retailer “off-price” o ai siti di vendite evento rappresenta la soluzione più veloce con cui smaltire l'eccesso di inventario, stando attenti ai rischi negativi di immagine e a margini di vendita che potrebbero incidere negativamente in bilancio. Oggi i brand si affidano sempre più spesso alle vendite a tempo per raggiungere una domanda concentrata e liquidare la merce in tempi record. Rispetto alle tradizionali soluzioni fisiche come gli outlet, con le flash sales c'è la garanzia di smaltire la quantità messa a disposizione con estrema rapidità.

5) Efficienza sui margini

I margini sulle vendite degli eccessi di inventario sono una criticità per ogni azienda. I brand che si affidano a commercianti specializzati rischiano l'applicazione di pesanti margini: molti vanno in perdita solo per la necessità di pulire l'inventario e far spazio alla nuova merce nei centri di distribuzione. Anche chi liquida l'inventario attraverso canali di proprietà spesso deve applicare tagli di prezzo su più livelli prima di eliminare completamente tutto il volume in eccesso. Le vendite temporanee, invece, sono in grado di differenziarsi da tutte le alternative perché riescono creare un senso di urgenza e frenesia

all'acquisto attorno alla scarsità di inventario. Con un'esperienza di campagna a tempo limitato i brand possono ripulire i magazzini dall'invenduto e realizzare margini convenienti senza dover ricorrere ad un continuo ribasso dei prezzi.

6) Mantenere il controllo del brand

Le aziende che necessitano di smaltire gli eccessi di magazzino spesso devono far fronte ad una perdita di immagine o ad una distorsione della percezione del brand. La preoccupazione è che la marca, nella mente del consumatore, venga collocata in una fascia di mercato più bassa. Applicando troppo frequentemente ribassi e liquidazioni, le aziende inoltre si preoccupano che i partner commerciali possano mettere in dubbio la capacità di vendere l'assortimento a prezzo intero. Le vendite a tempo permettono ai brand di poter concentrare i propri canali sull'introduzione di nuovi prodotti. Appoggiandosi alla formula di private shopping club per le aziende è possibile offrire sconti in un ambiente controllato, ad un numero limitato di consumatori e per un altrettanto limitato periodo di tempo. Questo permette loro di esercitare un costante controllo sulla reputazione di marca e ridurre ogni potenziale conflitto con i partner commerciali.

7) Aumentare il traffico mobile e le vendite

Il modello di business delle vendite a tempo genera un significativo traffico mobile e numero di transazioni. “Mentre nei canali di e-commerce tradizionali solo un 3% delle vendite è riconducibile agli acquisti tramite dispositivi mobile, nei siti di flash sales questa percentuale si colloca tra il 20 e il 40%”¹³, “con alcuni casi che arrivano fino al 50%.”¹⁴ Il motivo di questi risultati si può ricondurre alle strategie di comunicazione dei siti flash sales, che informano i consumatori delle campagne online attraverso una newsletter. Trattandosi di offerte a tempo limitato, l'estremo senso di urgenza percepito li spinge a concretizzare l'operazione tramite dispositivo mobile, per non perdere l'affare del giorno. Date le grandi aspettative sul commercio mobile (si prevede, infatti, che le vendite effettuate con questo canale raggiungano il 25% di tutte le transazioni entro il 2017), un

¹³ Internet Retailer, (2013), www.internetretailer.com/2013/09/25/mobile-sales-grow-tenfold-joss-main (consultato in data 3 gennaio 2016).

¹⁴ Mashable, (2013). <http://mashable.com/2012/05/08/mobile-commerce-flash-sales-rue-la-la-gilt/#x.06p.m6dPqw> (consultato in data 3 gennaio 2016).

sito di eventi a tempo può essere interpretato come la chiave di accesso verso una tendenza sempre più dominante.

3.7 Caso di studio: Vente Privee

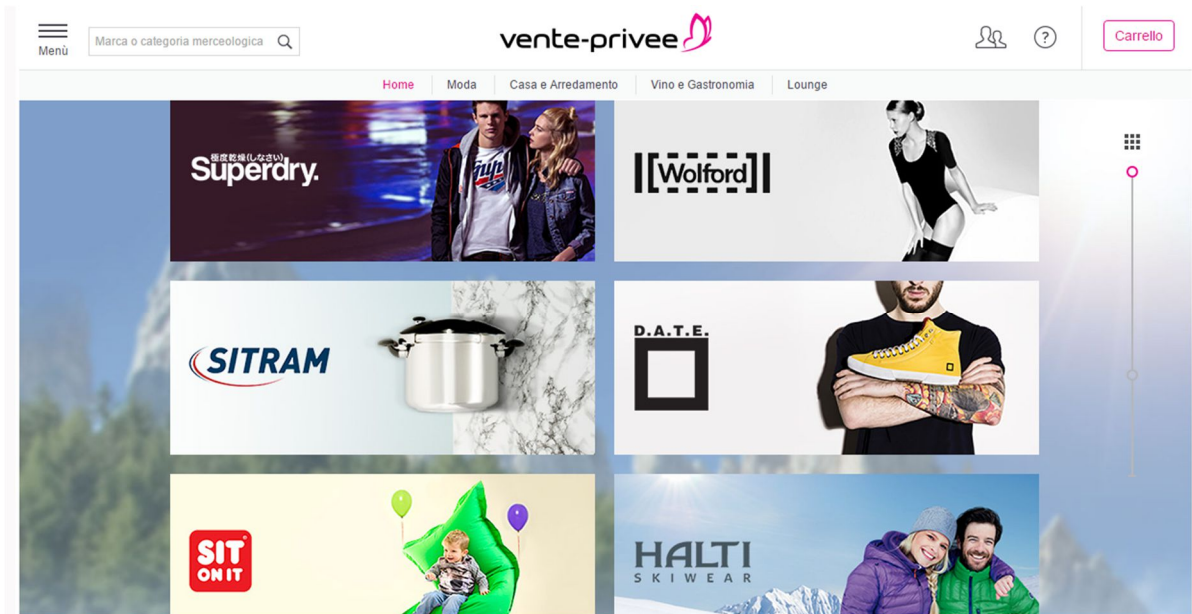


Figura 16 – Fonte: www.venteprivee.com

Per approfondire il modello di business delle vendite evento prendiamo come caso di studio Vente Privee, sito che ha riscontrato un crescente successo, nonché il pioniere delle flash sales. Ne ripercorreremo la storia e ne ricostruiremo il processo di creazione di una campagna, attraverso il *business model canvas*, verranno poi presentati punti chiave che caratterizzano il suo vantaggio competitivo. Tra tutti i maggiori player del mercato Vente Privee è quello che è maggiormente riuscito a contrastare la “crisi d’inventario” che ha colpito il settore, nonostante il modello sia rimasto invariato nel tempo. A detta del fondatore, uno dei motivi per cui l’azienda non ha mai dimostrato segni di cedimento è che, a differenza di molti altri e-commerce emergenti, nella fase iniziale non ha fatto ricorso a investitori e la sua attività è partita con budget zero. Non dovendo andare alla continua ricerca di round di finanziamenti, Vente Privee ha fin da subito imparato a camminare con le proprie gambe, dimostrandosi la realtà più solida del mercato.

L'idea di un outlet online prende vita dall'intraprendenza del fondatore, Jacques-Antoine Granjon. Nato a Marsiglia nell'agosto del 1962, Jacques-Antoine era ancora uno studente dell'European Business School (EBS) quando inizia a muovere i primi passi come imprenditore, fondando con l'amico Julien, Sorbac Cofotex S.A. nel 1985, azienda specializzata in vendita di eccessi d'inventario. Il concept visionario e un modello di business del tutto nuovo nascono qualche anno più tardi, nel gennaio del 2001, quando Granjon e altri sette partner lanciano *vente-privee.com*. Per partire bastano 3 mila euro di investimento e uno stock di camicie. Alla base del progetto sicuramente l'esperienza del fondatore come grossista nella gestione di fine serie per le grandi marche, che riesce a creare un modello cui priorità è quella di ascoltare le esigenze dei brand che necessitano di smaltire le rimanenze e di costruire un'esperienza incentrata sul consumatore. Per farlo due sono gli elementi su cui decide di puntare Vente Privee: esclusività ed evento.

L'offerta iniziale era incentrata su abbigliamento e accessori, ma in breve tempo si è espansa fino ad arrivare a 33 categorie merceologiche che comprendono oggetti per la casa, equipaggiamento sportivo, elettronica, gastronomia, vino, automotive, viaggi ed entertainment. Nella vendita di vino, ad esempio, Vente Privee è diventato il leader online del mercato francese, tanto che è stato appositamente destinato a questo comparto un magazzino di 10 mila metri quadri in Borgogna. Anche nel food l'azienda vede un enorme potenziale ma la possibilità di un assortimento ampio è fortemente limitata da tempi di consegna che arrivano a due settimane. Nonostante il 63% delle vendite si concentri ancora su abbigliamento, calzature e accessori, il settore su cui il sito francese sembra puntare di recente è l'intrattenimento. Proprio in quest'ottica, infatti, si è investito in Weezevent, società specializzata nella gestione e distribuzione di biglietti per eventi e spettacoli. Tra le offerte uniche di Vente Privee anche un viaggio per Disney Paris, la prima vendita del brand New America in Europa, la collezione iconica di William Rast e i biglietti per opere teatrali come Sister Act, Holiday on Ice e Crazy Horse.

A testimoniare un caso di studio che nelle flash sales sta facendo scuola i dati positivi registrati nell'ultimo anno: 24 milioni di iscritti in Europa (1 milione e 900 mila solo in Italia), una media di 10.000 nuove registrazioni e 3,5 milioni di visitatori al giorno. Dal 2006 Vente Privee ha varcato i confini francesi per cominciare la sua espansione in tutta Europa. Lanciata prima in Germania e Spagna, nel 2008 in Italia e Regno Unito, nel 2010 in Belgio e Austria, mentre solo nel 2011 ha aperto le porte al mercato olandese. Forte

delle conquiste europee, Vente Privee ha deciso di cogliere la sfida oltreoceano. Nel 2011 il player francese stipula una joint venture con American Express, partnership che prevede un apporto di 20 milioni di dollari per entrambe le società. Incapace di incontrare le aspettative di crescita, dopo 3 anni di attività Jacques-Antoine Granjon è costretto a ritirarsi dal mercato e a dichiarare chiusa l'esperienza di Vente Privee Negli Stati Uniti.

3.8 Il vantaggio competitivo di Vente Privee

Con l'aiuto di un'intervista sottoposta a Federica Beneventi (Communication e Pr Manager Italia) e Elena Lorusso (Pr Assistant) è stato possibile costruire il processo di vendita e il business model canvas in modo completo ed esaustivo. Grazie al modello di Osterwalder abbiamo ricavato tutti i punti chiave che hanno permesso all'azienda di sostenersi finanziariamente in questi ultimi anni e chiudere il 2015 con una crescita a due cifre che ha raggiunto i 2 miliardi di euro, registrando un +17,6% sull'anno precedente, anch'esso positivo. Considerando, inoltre, che dalla sua prima apparizione nel 2001 questo modello è stato replicato da numerosi operatori del commercio elettronico – si stima una presenza di 500-600 siti di flash sales – abbiamo individuato insieme i punti di forza che hanno permesso a Vente Privee di mantenere intatta e addirittura consolidare la leadership di mercato. Durante l'intervista sono state affrontate le dinamiche coinvolte nella creazione della campagna e i rapporti con i brand, clienti principali nella strategia di Vente Privee.

3.8.1 Processo di vendita

Vente Privee si definisce come un operatore “b-to-b-to-c”, ovvero *business to business to consumer*. Da un lato, infatti, la necessità di implementare servizi e impostare la comunicazione su misura dei brand, dall'altro quella di raggiungere il proprio target di consumatori e convertire gli accessi al sito in membership. Due aspetti che coesistono e in cui Vente Privee si trova a giocare il ruolo di intermediario. Il modello di business dovrà evidenziare un vantaggio competitivo tenendo conto sia delle esigenze dei marchi, sia di quelle degli utenti. Il primo obiettivo di Vente Privee e il perno attorno a cui ruota tutta la strategia aziendale è quello di rendere un servizio alla marca attraverso la valorizzazione della giacenza. Affrontando il tema dei competitor Federica Beneventi sottolinea:

“Vente Privee ha un modello talmente specifico da non avere veri e propri concorrenti nel mercato delle flash sales, perché nasce come un’azienda b2b con la filosofia di dare un servizio ai brand, che sono i primi e veri clienti, considerato anche che il fondatore era in primis un grossista. Solo in un secondo momento, attraverso il sito, il modello si è sviluppato in modo naturale verso un b2c.”

Una prima differenza si trova quindi proprio nell’approccio ai clienti, rimasto coerente nel tempo, e nel rapporto di fiducia e ascolto costruito con le marche stesse.

Cerchiamo ora di ricostruire il percorso di vendita nelle sue tappe principali: dal rapporto con i brand alla creazione della campagna, per poi arrivare alla conclusione dell’acquisto e alla consegna degli articoli selezionati. Quest’operazione ci permetterà anche di individuare gli elementi strategici di Vente Privee, fattori che successivamente verranno proposti seguendo lo schema del business model canvas, per capirne l’interazione e il ruolo nel processo di creazione di valore.



Figura 17 – Fonte: elaborazione personale

Parlando del contesto di mercato Federica Beneventi esordisce spiegando che l’interfaccia del sito è diversa da paese a paese. Le maggiori differenze si percepiscono confrontandosi con la piattaforma francese, luogo in cui Vente Privee è nata e oggi è realtà più che mai consolidata. In Francia vengono mandate online quasi 40 campagne ogni giorno e il sito presenta tratti molto più generalisti. Nel paese in cui l’azienda è presente da 15 anni l’offerta è ampia e variegata perché aperta a più settori: dal prodotto di massa alla nicchia.

“A fare la differenza è anche il contesto del commercio elettronico – racconta la Pr Manager – perché l’accesso digitale è maggiore rispetto all’Italia tanto che vale tre volte di più rispetto al nostro. Il consumatore è ormai abituato ad acquistare online e più aperto al digitale in ogni settore, dall’abbigliamento all’immobiliare, motivo per cui risulta più facile segmentare l’offerta in molteplici direzioni.”

Come si può osservare in *Figura 17*, il processo di vendita si può suddividere in cinque fasi. In quella di partenza Vente Privee - nello specifico coloro che in azienda svolgono il ruolo di buyer - prende contatto con il brand e discute i termini della campagna. Il primo contatto è comunque bidirezionale e Federica chiarisce:

“I brand con cui collaboriamo da anni vedono Vente Privee come un partner di fiducia quindi da una parte c’è una costante ricerca attiva dei nostri buyer, dall’altra sono spesso le stesse aziende a cercarci perché vedono in noi una certa affidabilità”.

Vente Privee seleziona i 3000 brand con i quali collabora – 450 dei quali sono italiani – seguendo principalmente tre criteri: notorietà del marchio, varietà dell’assortimento e offerta economica allettante.

“Non si possono deludere le aspettative di chi viene online – spiega Federica – come non ci si può discostare troppo dall’immagine di marca che i consumatori hanno dei nostri brand clienti. Il prezzo poi è una leva fondamentale perché in grado di impattare subito sul consumatore diventa il driver principale dell’acquisto d’impulso.”

L’obiettivo, infatti, è quello di invogliare i soci a impostare la sveglia alle 7 di mattina per non perdere l’affare, sono quindi necessari brand riconoscibili e prezzi imbattibili. Discutendo la frequenza ottimale di una vendita a tempo, emerge che per ogni brand viene creata una – al massimo due – campagne in un anno, spesso anche ogni due. In alcuni casi vengono promosse operazioni diverse, combinando una vendita flash classica alla proposta di una capsule collection. A tale proposito Federica ci tiene a specificare che Vente Privee agisce come un vero e proprio consulente:

“Quello che consigliamo è di non andare a intaccare l’immagine di marca con delle offerte a ripetizione, vogliamo quindi evitare una sovraesposizione perché se si va online con una campagna ogni settimana o mensilmente si rischia di perdere il valore dell’evento stesso.”

Una volta raggiunto l’accordo tra le due parti inizia il momento di preparazione digitale degli articoli da mettere in vendita, fase in cui Vente Privee si riserva estrema cura, tanto da impiegare in media un mese di lavoro prima di mandare online la campagna. In questo campo di azione a determinare l’eccellenza del sito di flash sales è la Digital Factory. Buona parte degli investimenti, infatti, vengono dirottati in questo laboratorio tecnologico dove prendono concretamente vita gli eventi. Si tratta di 3.600 metri quadri con 60 postazioni fotografiche in cui lavorano coordinatori delle operazioni di vendita, motion designer, sound designer, web designer, fotografi, truccatori, responsabili shooting e direttori artistici. Le campagne di Vente Privee sono preparate con cura in modo che la presentazione dei prodotti possa rispecchiare l’immagine del brand, si vogliono così creare delle vere e proprie vetrine dove i marchi possano esprimere i propri valori tramite design, musica e fotografie preparate su misura. Un elemento che, agli occhi dei clienti di Vente Privee, ha reso l’azienda un canale di vendita affidabile perché non distorce la loro reputazione ma riesce piuttosto a dare visibilità ai loro tratti distintivi.

Quando la campagna è pronta per essere messa online, a due giorni dall’apertura viene inoltrata una newsletter ai membri dello shopping club con un trailer dell’offerta in anteprima, in modo da catturare l’attenzione degli utenti e stimolare il loro interesse. Per promuovere gli eventi Vente Privee preferisce affidarsi al contatto diretto con i propri consumatori piuttosto che alla pubblicità. Le offerte vanno online ogni giorno alle ore sette del mattino e alle nove nei weekend, questo perché si stima che l’orario in cui gli utenti sono più propensi a fare acquisti sia proprio prima di andare a lavoro. Tuttavia, non si tratta di una policy rigida e vengono fatte alcune eccezioni: alcune campagne riguardanti *sex toys* sono, infatti, presentate durante la notte. Le valutazioni sul timing adatto, quindi, possono variare in base alla categoria di prodotto. Una campagna dura normalmente dai 3 ai 5 giorni, durante i quali le vendite si concentrano soprattutto nelle prime ore dalla sua pubblicazione, durante le quali si può già registrare un sold out. Normalmente le campagne sono *brand-oriented*, ovvero i prodotti sono tutti aggregati in

un'offerta di marca. In determinate occasioni (come il Wintercamp e il Summercamp, eventi promossi durante il periodo dei saldi) il sito viene animato da campagne multi-brand, in cui l'aggregazione dei prodotti avviene seguendo un tema ben specifico. Federica Beneventi aggiunge:

“Queste operazioni si prestano bene al mondo della gastronomia e dei vini, perché in Italia troviamo molte piccole-medie realtà di questo tipo e spesso da sole non potrebbero attirare i consumatori come le grandi marche. Pur trattandosi di prodotti di qualità ricoprono una nicchia e proponendole insieme riusciamo a creare un rapporto di complementarità.”

Vente Privee orienta tutti i suoi sforzi alla soddisfazione dei consumatori, tanto che negli ultimi anni si è aggiudicato più volte il premio *Customer Service of the Year*, ma oltre ad investire sulla presentazione dei prodotti concentra la sua attenzione anche in altri due aspetti chiave, protagonisti degli ultimi due momenti. Nella fase di distribuzione della merce venduta la logistica gioca un ruolo fondamentale. Innanzitutto è necessario specificare che, proprio per avere un controllo diretto sull'efficienza dell'operazione, il processo di logistica è svolto completamente dalla stessa Vente Privee. “Oltre ai magazzini di Lione, l'azienda conta oggi 13 strutture dedicate (9 in Francia e 4 in Europa), per un totale di 170.000 metri quadri e la capacità di spedire 120.000 ordini al giorno.”¹⁵

Il lavoro di Vente Privee si concentra sull'apporto di innovazione costante a questa fase del processo: per aumentarne le performance e ridurre i tempi di consegna vengono organizzati incontri con i marchi partner per trovare insieme nuove soluzioni e collaborare nel migliorare la logistica della distribuzione. Sempre in prima linea anche sul fronte ecologico, l'azienda francese utilizza materiali riciclabili e si impegna a minimizzare l'impatto ambientale. Le opzioni di consegna in Francia sono quattro: recapito a casa con il servizio di posta locale, ritiro presso l'ufficio postale, l'utilizzo di locker o la consegna presso negozi partner. Il servizio di distribuzione è a carico dell'utente, per una scelta di trasparenza. Effettuare le consegne ha un costo e, quando vengono offerte gratuitamente deve farsene carico l'azienda oppure, come più spesso accade, le spese per il servizio

¹⁵ Logistica Management, (2013). http://www.logisticamanagement.it/contents/news/it/20131210/collaborative_logistics_1_esempio_di_vente_privée_com (consultato in data 4 gennaio 2016).

vengono mascherate nel prezzo. Vente Privee, optando per quest'ultima soluzione, perderebbe il vantaggio competitivo che da sempre la contraddistingue e sarebbe quindi costretta a sopportare tutto il costo dell'operazione. La possibilità di una sottoscrizione ad un abbonamento in stile AmazonPrime potrebbe essere un'alternativa interessante, ma a lasciare perplessi è la frequenza di ritorno dei consumatori, ancora troppo lontana dai numeri registrati da un marketplace come Amazon.

L'ultima fase del processo riguarda l'assistenza post vendita, intesa sia dal punto di vista delle marche partner che del consumatore finale. Per gli ultimi un team dedicato è pronto a rispondere alle domande dei consumatori attraverso la sezione "Help & Contact" del sito, per problemi di qualsiasi tipo che riguardino pagamenti, consegne o qualità della merce. Gli articoli acquistati possono essere resi e rimborsati, non è possibile però effettuare scambi. L'assistenza post vendita non viene solo fornita al consumatore finale ma anche ai brand che collaborano con Vente Privee. I più di 140 coordinatori di vendita offrono consulenze di marketing personalizzate prima, durante e anche dopo la campagna. In queste attività sono incluse anche reportistiche sulle performance degli eventi, le due parti comunicano e collaborano tra loro per comprenderne i risultati e le criticità.

3.8.2 Il business model di Vente Privee

Per analizzare quali sono gli elementi chiave che apportano valore all'azienda francese utilizzeremo il business model canvas, schema introdotto da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur che si pone l'obiettivo di descrivere e illustrare le componenti che concorrono alla creazione del valore e le interazioni che avvengono tra queste. Con il canvas il business model viene spiegato individuando nove blocchi, ognuno dei quali riporta informazioni su come l'azienda riesca a generare entrate. Come suggerito in *Figura 18*, i nove punti chiave in questione coprono le quattro principali aree del business: consumatori, offerta, infrastrutture e applicabilità finanziaria. Interagendo tra loro, questi blocchi danno vita allo schema strategico aziendale, composto ed implementato da strutture organizzative, processi e sistemi. Per ogni voce presenteremo una breve introduzione, informazioni che ci serviranno anche nel capitolo successivo quando, nel contesto dei social marketplace, verrà introdotto Etsy come caso di studio.

The Business Model Canvas

Vente privee










<p>Key Partners </p> <p>1500 partnership - trasporti e consegne -pagamenti</p>	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - logistica - buyer - sviluppo della piattaforma - presentazione delle campagne 	<p>Value Proposition </p> <p>Private shopping club - esclusività - acquisto emotivo</p> <p>Convenienza - sconti dal 40 al 70% - marchi noti</p>	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - e-mail - assistenza telefonica - sito web 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - 70% donne - età 35-39 - aree urbane - reddito medio-alto - passione per la moda e i grandi marchi
<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> - digital factory - infrastruttura venteprivee.com - logistica - risorse umane 		<p>Valorizzazione dell'immagine di marca e personalizzazione degli eventi</p>	<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> - venteprivee.com - logistica - mobile 	
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - infrastrutture venteprivee.com - infrastrutture digital factory - logistica 			<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - provvigioni sulle vendite (circa il 30%) 	

Figura 18 – Fonte: elaborazione personale

Segmenti di consumatori

I consumatori sono il cuore di ogni modello di business, i destinatari dell’offerta e delle azioni messe in atto dall’azienda. È necessario quindi capire che segmento di consumatori servire, quali siano i loro bisogni e individuarne i comportamenti proprio per implementare strategie su misura delle loro esigenze. Entrando nello specifico del nostro caso di studio, i consumatori di Vente Privee si compongono per il 60% di donne in età compresa tra i 35 e i 39 anni. Il 73% dei loro acquisti riguarda abbigliamento, calzature, intimo e accessori. Con l’aggiunta di nuove categorie merceologiche come vino, hi-tech, gastronomia, eventi e sport anche gli uomini hanno però iniziato ad interessarsi alle campagne di Vente Privee e anno dopo anno il numero dei soci di sesso maschile va aumentando, tanto da arrivare al 40%. Anche online uomini e donne hanno un diverso approccio all’acquisto, i primi più impulsivi e concreti, le seconde più caute, con la tendenza a raccogliere informazioni e confronti prima di portare a termine lo shopping.

Dettagli non trascurabili se si stima che il tempo medio di navigazione su Vente Privee arriva a 50 minuti.

Rispetto ai concorrenti, il sito francese può vantare una base di utenti cui fedeltà è espressa da una buona percentuale di ritorno, con una media di quattro acquisti in un anno. Il consumatore di Vente Privee ha un reddito medio alto ed è attratto dalla possibilità di acquistare marche note ad un prezzo unico, ad attestare questo profilo la provenienza delle vendite, che si localizzano principalmente nelle aree urbane, identificando un segmento di consumatori cosiddetto *city-based*. Questo trend è registrato anche in Italia, dove il maggior numero di acquisti proviene da Lazio e Lombardia. Come già anticipato, i clienti principali per Vente Privee, però, restano i 3.000 brand con cui l'azienda collabora. Federica Beneventi durante l'intervista racconta:

“Cerchiamo sempre di stringere una partnership con i migliori, dove non intendiamo solo il settore luxury. Possiamo suddividere i nostri clienti in tre categorie: fascia di lusso, fascia media e marchi emergenti. All'interno di queste divisione scegliamo di collaborare con i top di gamma e ogni team interno all'azienda si occupa di una specifica fascia di clienti. Non ci sono dei criteri essenziali per la scelta dei brand ma per noi è importante che abbiano una presenza importante nei retail fisici, perché il consumatore deve poterli riconoscere e collocare nella propria mente.”

Proposta di valore

La proposta di valore descrive l'insieme di prodotti e servizi che creano un vantaggio per il gruppo di clienti di riferimento, spiegando perché questi abbiano scelto la nostra azienda piuttosto che un competitor. Per Vente Privee si possono individuare tre principali proposte di valore, la prima di queste fa riferimento alla natura di shopping club e flash sales. Grazie alla combinazione di questi due modelli si crea un senso di esclusività ed appartenenza ad una community ben selezionata, allo stesso modo l'esperienza di shopping è emozionale e l'acquisto impulsivo perché limitato a finestre temporali ristrette. La seconda proposta di valore riguarda invece la convenienza dell'offerta: ad attirare in consumatori sono in primis sconti unici tutto l'anno che vanno dal 40 al 70%.

I brand con cui collabora Vente Privee sono generalmente marche note, già conosciute dai consumatori, che vedono quindi nelle vendite evento un'opportunità di entrare in contatto con i prodotti dei loro brand preferiti. Infine, il valore dell'azienda francese non viene distribuito solo ai soci ma anche ai clienti. Vente Privee offre un servizio che permette di valorizzare l'immagine di marca: esaltando i prodotti con presentazioni e messe in scena create su misura di ogni brand, la liquidazione di rimanenze di magazzino non fa più paura e non rischia di intaccare la reputazione. Ridare nuova vita, attraverso la creatività, allo stock in giacenza non è però l'unico vantaggio per i brand. Come suggerito dalla Pr Manager Italia:

“Uno degli elementi chiave per cui veniamo scelti è il traffico: l'azienda che è sul nostro sito sa che verrà proposta a 30 milioni di persone in Europa, è una campagna che dura tre giorni ma con una forza enorme di pubblicità vera e propria.”

L'altro vantaggio per i marchi è la possibilità di ricevere in tempo reale un report marketing sull'andamento delle campagne, in modo da comprendere le reazioni di un consumatore digitale di fronte al brand e al prodotto. Questo servizio è compreso nel rapporto di partnership con ogni brand, ed è personalizzato in base alle esigenze dei clienti.

Canali

Il sistema di canali spiega come l'azienda intende entrare in contatto con il proprio segmento di consumatori e comunicare loro le proposte di valore. I canali utilizzati, di proprietà dell'azienda o con partnership all'attivo, servono a creare consapevolezza sui prodotti e servizi offerti ma anche ad affiancare l'utente durante tutte le fasi dell'esperienza di acquisto. Trattandosi pur sempre di commercio elettronico, il canale principale non potrà che essere Internet e il sito venteprivee.com, mezzo con cui i soci sperimentano l'intero processo delle vendite evento e con cui l'azienda raggiunge e sostiene il consumatore dal primo all'ultimo step dell'acquisto. Un canale sempre più utilizzato negli ultimi anni è sicuramente quello mobile: il traffico su smartphone e tablet è

in continuo aumento e le applicazioni sono diventate un mezzo per avvicinarsi al consumatore. A confermarlo è stata anche Elena, PR Assistant in Vente Privee:

“La prima applicazione è stata realizzata nel 2010 e quest’anno è stata lanciata una nuova release per avere il contatto diretto con i consumatori. Questo si ripercuote sulle decisioni di acquisto e ci permette di raggiungerli nei momenti di maggiore mobilità. Con la nuova versione c’è la possibilità di personalizzare le notifiche e di creare alert sui marchi preferiti.”

A supporto, anche le attività di logistica con cui Vente Privee rende effettiva la distribuzione del valore offerto. Come abbiamo già visto queste attività sono gestite principalmente *in-house*, con alcune partnership per il trasporto e la creazione di punti di consegna. Anche la fase post acquisto è interamente gestita da Vente Privee e dal suo customer care service. I canali utilizzati sono perlopiù di proprietà dell’azienda francese che preferisce esercitare un controllo diretto sulla maggior parte delle operazioni, una soluzione che comporta sicuramente dei costi più alti, ma anche migliori margini di profitto. Nei confronti dei media, invece, Vente Privee comunica in modo trasversale utilizzando i canali tradizionali.

“Lavoriamo con i giornali di logistica, con Il Corriere della Sera e Il Sole 24 Ore per quanto riguarda l’economia, con Vanity Fair in ambito moda e Star Bene su operazioni specifiche. – afferma Federica - Ci interfacciamo con blogger e influencer ma non si tratta di attività di marketing o di placement di prodotto, con loro lavoriamo sullo storytelling e sulla costruzione dell’esperienza.”

Relazioni con i consumatori

L’azienda deve poi capire che tipo di relazione vuole costruire con i suoi consumatori. Sia che si tratti di sistemi personalizzati o automatici, gli obiettivi vanno dall’acquisizione di nuovi clienti alla fidelizzazione dei soci, passando per l’incitamento all’acquisto. Per coltivare e mantenere i rapporti con i clienti Vente Privee utilizza soprattutto assistenza

personale, con team dedicati per ogni nazione in cui l'azienda è presente e comunicazioni personalizzate in base ai dati a disposizione. Per informare i soci sulle campagne in arrivo, su promozioni e giftcard, sull'avvenuta transazione e sul tracciato dei loro ordini gli strumenti più utilizzati restano e-mail e newsletter. Anche a detta di Federica:

“Le mail hanno ancora un ruolo molto forte, ma chiaramente con il mobile sono anche cambiati gli strumenti a disposizione. Il servizio clienti è interno, abbiamo creato un personaggio chiamato Sofia Dell’Ambra che risponde a nome di Vente Privee in modo che ci sia un rapporto più umano e diretto con i nostri consumatori, poi chiaramente dietro a questa figura immaginaria ci sono numerosi team che lavorano. Ogni paese ha la sua assistenza vendita localizzata e si gestiscono i problemi tramite strumenti tradizionali: form, social e assistenza telefonica.”

In Vente Privee il fattore community non è così evidente come per altre piattaforme di e-commerce, l'elemento più importante resta la possibilità di coinvolgere gli amici e di invitarli allo shopping club tramite mail, Twitter o Facebook, azione che permette di ottenere buoni acquisto come *reward*. Si può anche notare come, a differenza di altri operatori di vendite evento, il sito non abbia un impianto editoriale: non offre infatti i vari shop look che solitamente vediamo in molte piattaforme. Per il lancio del sito in Italia è stato anche aperto un blog, ma non è un progetto che è andato avanti. Federica aggiunge:

“Vente Privee non ha questo approccio di marketing, essendo i brand i nostri principali clienti non ci interessa fare al consumatore proposte di look o di stile, incentriamo tutta la strategia sulla creazione della campagna e sul dialogo con i marchi. Dal punto di vista editoriale creiamo piuttosto contenuti per i media, andiamo a presentare l'azienda e le sue varie sfaccettature.”

Flusso di entrate

Il flusso in entrata rappresenta i profitti generati dal business sul proprio segmento di consumatori. L'azienda deve innanzitutto chiedersi quanto e per cosa gli utenti siano disposti a pagare, dopodiché dovrà individuare i meccanismi di prezzo che permettano di generare delle entrate. Il sistema di Vente Privee prevede un margine sui prodotti venduti, margine che varia da un evento all'altro ma che in media si attesta attorno al 30%. Una struttura dei costi importante come quella del sito francese, però, necessita di un flusso di cassa costante per essere supportata. Proprio per non mettere in pericolo la disponibilità finanziaria entra in gioco una delle caratteristiche che ha reso vincente questo business model. Gli ordini ai brand vengono infatti portati a termine solo una volta chiusa la campagna e ricevuti i pagamenti da parte dei membri, i fornitori non vengono pagati immediatamente ma in un momento successivo. In questo modo Vente Privee raccoglie prima tutte le risorse necessarie per far fronte ai costi di logistica e distribuzione, senza contare che adottando questa strategia non si assume il rischio di invenduto.

Vente Privee si è dimostrata un'azienda solida ed è stata in grado di superare la forte crisi che ha colpito il modello delle vendite evento nel 2011. Federica Beneventi spiega uno dei motivi che si nascondono dietro alla solidità finanziaria dell'azienda francese:

“Non sono mai state cedute grosse percentuali a fondi di investimento: dietro la società partecipano solo Summit Partner e il fondo del Qatar con quote minoritarie. La maggioranza azionaria è sempre nelle mani del fondatore e altri soci che sono ancora all'interno dell'azienda. Considera che nel settore dell'e-commerce si tratta di un'eccezione perché la tendenza è quella di cercare investitori e anche tante aziende con anni di operato alle spalle hanno diluito le quote e sono quindi dipendenti da finanziamenti esterni. Da noi c'è ancora una visione imprenditoriale perché il fondatore crede nella visione a lungo termine e accetta di prendersi carico delle varie fluttuazioni che stanno nel mezzo.”

Anche per questo motivo Vente Privée ha deciso di internalizzare attività come logistica e assistenza clienti, perché lavorare con risorse di proprietà permette di incontrare le esigenze delle parti coinvolte nella transazione.

Risorse chiave

Il blocco delle risorse chiave descrive gli elementi di cui l'azienda necessita per far funzionare il modello di business. Le risorse in questione dovranno permettere la creazione di valore e il mantenimento del rapporto con i consumatori. Possono essere fisiche, intellettuali, finanziarie o umane, possedute direttamente dall'azienda oppure su concessione dei partner chiave. Delle risorse chiave di Vente Privée fanno parte sicuramente il sistema di logistica, ma soprattutto la Digital Factory con tutti gli artisti e designer che curano la presentazione delle campagne. Sono comprese anche le infrastrutture in cui l'azienda opera: il maestoso quartier generale a Plaine Saint Denis nel nord di Parigi e tutte le altre sedi nei paesi in cui la piattaforma è presente. Infine, tutte le risorse umane coinvolte nel successo dell'azienda francese.

Attività chiave

Delle attività chiave fanno parte le azioni più importanti messe in atto dall'azienda per ottenere un business model di successo. Solitamente dipendono dall'ambiente competitivo in cui il business opera. Entrando nello specifico business model di Vente Privée, le attività chiave per cui l'azienda si differenzia rispetto ai competitor sono ancora una volta la logistica, processo attentamente monitorato con controlli di qualità sulla merce e sistemi di tracking per conoscere in tempo reale la quantità di inventario a disposizione. A caratterizzare il modello di Vente Privée anche la qualità nella presentazione dei prodotti venduti, sistema che riesce così a valorizzare l'immagine dei brand coinvolti nelle campagne e collegabile direttamente ad una delle proposte di valore più importanti del sito di flash sales.

Un'altra attività chiave è quella effettuata dai buyer, che si occupano in primis di dialogare con le marche e di stabilire con loro quantità e tempistiche dell'oggetto di vendita. Attività

quanto mai critica perché si collega direttamente a ciò che più induce i consumatori all'acquisto, ovvero prezzi scontati e occasioni senza paragoni. In questa fase vengono discussi tutti gli elementi della campagna e le situazioni variano da azienda ad azienda. Il tema viene affrontato anche durante l'intervista:

“Le esigenze sono sempre diverse ma si lavora molto sull’assortimento di prodotto, perché dobbiamo assicurarci che ci sia un quantitativo coerente per rispondere alle esigenze di milioni di utenti. Prima di definire lo stock che viene congelato vanno fatte tutte le dovute considerazioni e un team di quasi 50 persone effettua studi in merito.”

Parallelamente alle considerazioni sullo stock e l'assortimento della campagna viene anche discussa l'immagine di home, la costruzione dell'impianto grafico, i prodotti da mettere in evidenza e come accorpate l'offerta nelle varie categorie per valorizzare la marca. Diversi team lavorano insieme ai buyer per concretizzare l'evento, interfacciandosi con tutte le altre aree: amministrazione, shooting, logistica e servizio clienti.

“Vente Privee lavora esattamente come una dimensione industriale – specifica Federica Beneventi – con dei processi interni strutturati che hanno permesso di raggiungere una certa esperienza nel settore delle flash sales.”

Infine, come per ogni player del commercio elettronico, Vente Privee ha tra le sue attività chiave lo sviluppo della sua piattaforma, attività che include software, web design e implementazione di nuovi tool.

Partnership strategiche

Descrive il network di fornitori e partner che collaborano con l'azienda. Le organizzazioni creano alleanze per ottimizzare il business model, ridurre i rischi o accedere a risorse esterne. Questo tipo di rapporti possono essere stretti in diversi modi: alleanze strategiche con non-competitor o tra competitor, joint venture per lo sviluppo di un nuovo business, accordi tra fornitori e acquirenti per accedere a prodotti e servizi oggetto di vendita. Vente

Privee può vantare un attivo di 1.500 partnership. Si tratta soprattutto di addetti al trasporto, aziende specializzate nelle consegne e store affiliati per il ritiro della merce, pratica che sta diventando sempre più diffusa. Per l'attività di logistica, essendo gestita internamente, Vente Privee si affida a terze parti solo per la gestione dell'ultimo miglio.

“Ogni paese ha la sua rete di collaborazioni – spiega la PR Manager Italia – noi da un anno ci affidiamo a Poste Italiane e a corrieri specializzati per il trasporto di determinati prodotti come divani, cucine o auto.”

Le partnership riguardano anche i servizi di pagamento, tanto che la joint venture per entrare nel mercato USA è stata stipulata proprio con uno dei loro player più importanti, American Express.

Struttura dei costi

La struttura dei costi, infine, descrive le spese affrontate dalle aziende per sostenere un determinato modello di business. Creare e distribuire valore, mantenere le relazioni con i clienti e generare profitti comporta inevitabilmente dei costi. Questi vanno calcolati dopo aver definito risorse, attività e partnership chiave. I costi più importanti per Vente Privee sono sicuramente quelli derivanti dalle sue infrastrutture, fisiche e non. I centri di logistica e la Digital Factory sono il core business del modello e anche le voci di spesa con più incidenza. Anche l'infrastruttura del sito, il canale principale utilizzato da Vente Privee, con la sua continua manutenzione e implementazione rientra nei costi dell'azienda francese. Inclusi sono anche i salari e le operazioni marketing. Queste ultime sono presenti ma non incidono particolarmente nelle spese: si tratta soprattutto di *corporate advertising* e non di campagne dedicate ai specifici eventi.

4. NUOVI MODELLI DI BUSINESS: SOCIAL MARKETPLACE

Dopo aver analizzato il business model delle vendite a tempo presentando come caso studio Vente Privee, ci concentriamo ora su un secondo modello esploso in questi ultimi anni: il social marketplace. A differenza delle flash sales, che sono nate proprio con l'azienda francese nel 2001, gli spazi di intermediazione virtuale sono uno dei primi modelli di e-commerce introdotti nel mercato grazie ad eBay. La novità nei confronti di questo primo approccio ai marketplace si trova principalmente nell'introduzione di un elemento "social". Blog, new media e recensioni sono entrate in queste piattaforme come nuovi strumenti che hanno favorito scambi e relazioni peer-to-peer, contribuendo alla nascita di vere e proprie community interne. Questo l'elemento che caratterizza un social marketplace e che rappresenta un fattore di differenziazione in confronto al classico business model. Il caso studio preso in analisi è quello di Etsy, leader mondiale nel mercato online dell'artigianato e uno dei primi a capire l'importanza strategica della creazione di un network. Ripercorreremo la sua storia, dalla sua nascita a Brooklyn alla quotazione in borsa, esaminando i punti chiave di un successo globale attraverso un'analisi del mercato in cui opera, la strategia di prezzo adottata e la crescita organica dovuta all'effetto network.

4.1 Introduzione ai marketplace

I mercati hanno sempre giocato un ruolo importante nell'economia, ancora di più da quando questi hanno subito il processo di digitalizzazione. Che si parli di spazi fisici o virtuali, però, "tre sono le funzioni principali che questi svolgono: (a) l'incontro tra commercianti e acquirenti; (b) la facilitazione di scambio di informazioni, beni, servizi e pagamenti associati a transazioni di mercato; (c) fornire un'infrastruttura istituzionale provvista di regole e inquadramenti legislativi che permettano uno scambio efficiente e regolamentato."¹⁶ Con la prima funzione si intende la determinazione dell'offerta, che può essere sia proposta dai singoli commercianti sia aggregata dalla piattaforma stessa. L'incontro avviene tramite una ricerca biunivoca, quella tra chi offre i prodotti e chi li vuole comprare, in un percorso che comprende informazioni e prezzi. Proprio sui prezzi, infatti, è importante poter ricostruire il processo che porta alla loro definizione, che rende

¹⁶ Bakos Y., (1998). *The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet*, Communications of the ACM.

possibile anche il confronto con la concorrenza. Attraverso il ruolo di intermediario l'incontro tra le parti si trasforma in conversioni di vendita che si concretizzano in una transazione. Questo scambio comprende logistica, pagamenti, assistenza e comunicazione. Ai consumatori vengono distribuite informazioni, nonché i beni o servizi richiesti utilizzando un sistema di pagamenti che deve incontrare la loro fiducia per permettere poi l'effettiva consegna del valore ai commercianti.

Con marketplace si intendono quindi tutte le piattaforme di commercio elettronico che mettono in contatto coloro che offrono un prodotto o un servizio con dei possibili acquirenti. In determinati contesti commercianti e consumatori potrebbero aver avuto delle difficoltà ad incontrarsi ed è questo che crea efficienza nel mercato, rendendo la rete il mezzo ideale per connettere le parti superando le barriere spaziali. Ricostruire lo sviluppo temporale di questo modello risulta difficile, data la quantità di player presenti nel mercato e le continue novità introdotte. In *Figura 19* sono rappresentate le aziende che attualmente stanno dominando la scena dei marketplace, aggregate a seconda del settore in cui esse operano. In *Tabella 4*, invece, le aziende che hanno segnato positivamente l'ultimo anno, a testimoniare quanto questo modello stia funzionando bene.

Volendo però individuare due momenti importanti nello sviluppo di questo modello di business, il primo fa sicuramente riferimento al lancio di eBay nel 1995, che ha innescato un'esplosione di marketplace orientati ai prodotti di consumo. Inizialmente eBay, poco più tardi Amazon e Alibaba sono stati – e sono tutt'ora - gli esempi più eclatanti del successo di questo modello, ma è proprio l'aumentare delle dimensioni di questi colossi che ha spinto gli altri operatori a cercare nuove linee di innovazione. Contemporaneamente, nel 2003 si inizia a parlare di social network, con i primi esperimenti di un nuovo web cui contenuti sono trainati dalle persone. Nel 2005 Etsy, forte del vantaggio da *first mover* nel suo mercato di nicchia, è uno dei primi a capire quanto le relazioni stiano diventando importanti e come, attraverso i nuovi strumenti digitali, queste si possano perfettamente integrare anche nel contesto dei marketplace. Da questo momento in avanti si registra una vera e propria esplosione di social marketplace, dove spesso l'elemento innovativo emerge nell'applicazione del modello in contesti economici nuovi o in industrie ancora inesplorate dal web. A tal proposito Uber nel 2010 è stato il promotore del successo nel campo dei servizi, cavalcando l'onda della sharing economy.

Gli elementi di successo per un marketplace si ritrovano in tre fattori: nel contesto competitivo in cui questi si sviluppano, perché non tutti i mercati presentano le caratteristiche ideali per un marketplace, nel sistema di prezzo utilizzato per garantire entrate alla piattaforma e nell'effetto network. Quest'ultimo, in particolare, ci permette di indagare il concetto di economia collaborativa, fenomeno sempre più rilevante nel commercio elettronico.



Figura 19 – Fonte: VersionOne, 2015

TOP MARKETPLACES 2014

Alibaba 8,5 milioni di venditori attivi	Etsy 1,4 milioni di venditori attivi
eBay 25 milioni di venditori	Uber 1 milione di autisti partner
Airbnb 25 milioni di persone ospitate	Amazon 2 milioni di terze parti venditori

Tabella 4 – Fonte: Meeker M., 2015

Tutti gli operatori del mercato hanno due elementi in comune: la presenza di una transazione e una piattaforma che svolge il ruolo di intermediario digitale. Ciò che differenzia un marketplace da un tradizionale e-commerce, infatti, è la presenza di una terza parte che fornisce bene e servizi con il ruolo di intermediario. Tuttavia, l'indipendenza dei commercianti o di coloro che aprono un negozio su queste piattaforme è ancora un'area in cui i protagonisti si dividono: chi offre servizi *on-demand* come Uber spinge ad una forte autonomia dei propri clienti, mentre altri li hanno fatti diventare dei veri e propri dipendenti full time, per avere il controllo totale sull'esperienza di vendita. Per quanto riguarda la presenza di una transazione, invece, un marketplace differisce da un *listing site* (sito che si occupa solo della pubblicazione o di un'aggregazione dell'offerta) in quanto si prende il carico di almeno una fase di transazione tra le parti, se non della sua completa esecuzione. Il processo in questione comprende la digitalizzazione dei prodotti, l'esecuzione del pagamento e la consegna della merce acquistata. Non sono da considerare marketplace, quindi, tutti quei siti che non includono queste caratteristiche, come ad esempio Yelp o TripAdvisor.

4.1.1 Categorie di marketplace

Come abbiamo già visto per l'e-commerce, anche i marketplace possono essere categorizzati in base ai loro partecipanti. Si parla quindi di piattaforme peer-to-peer (P2P) quando l'intermediazione avviene tra individui privati e soggetti pari. I primi passi di

Airbnb e di eBay sono stati fatti su questo modello, solo in un successivo momento sono subentrate dinamiche di business. Proprio come è successo a questi due grandi player, quando una piattaforma diventa particolarmente attrattiva l'evoluzione a business-to-consumer (B2C) è inevitabile. Questa avviene perché gli operatori del mercato già esistenti cominciano a vedere nei marketplace un canale per potenziare il proprio business o, in alternativa, gli individui privati diventano dei professionisti e formalizzano la loro attività. Il modello business-to-business (B2B), invece, per molto tempo ha continuato a ristagnare rispetto alle potenzialità del mercato P2P e B2C, ma ora sta diventando un segmento sempre più importante. Di questo gruppo Alibaba è il player di riferimento, ma sono molte anche le nuove start-up ad averne colto il potenziale e a puntare su attività che rendano la catena del valore più efficiente.

Un'ulteriore distinzione va fatta sul tipo di offerta presente nei marketplace, che possono essere categorizzati come verticali o orizzontali. Gli spazi virtuali con una strategia orizzontale presentano un'offerta non specializzata, che si distribuisce su più industrie e che spazia su diverse categorie di prodotto. In quest'area operano tutti i giganti dell'e-commerce - Amazon, eBay, Alibaba e Craigslist - che devono il loro potere a significative economie di scala. Il problema di un modello orizzontale è che, all'attuale stato del mercato, è davvero difficile insediarsi in questo contesto competitivo e contrastare la forza degli operatori già presenti. Proprio a causa di questa situazione, operare in un mercato verticale per molti è risultata una scelta strategica vincente. In quest'area operano tutti coloro che concentrano l'offerta di prodotti o servizi in una specifica industria. Nei mercati virtuali ad essere avvantaggiati sulla leadership saranno quindi i first mover, ovvero i primi intermediari virtuali che conquistano un mercato e sono in grado di tenerne le redini almeno finché l'ecosistema non si frammenta. Per il successo degli operatori verticali è essenziale creare un'impeccabile esperienza di consumo, spesso punto debole di chi invece lavora in un mercato orizzontale.

Il proliferare di marketplace specializzati trova ragione in una serie di cause: innanzitutto, il numero di persone che ha iniziato ad affidarsi ai marketplace per i loro acquisti è notevolmente aumentato negli ultimi dieci anni, fattore che ha permesso l'accesso a mercati cui dimensioni rappresentavano un limite. Inoltre, strumenti di marketing sempre più precisi e social network hanno permesso di raggiungere ogni target in maniera più

semplice, andando a colpire i consumatori su interessi specifici. Anche i business di dimensione locale hanno potuto beneficiare di queste novità e questo spiega il successo di realtà come Uber e Airbnb. Allo stesso tempo la diffusione del mobile ha ridotto il freno della nuova generazione di domanda e offerta, cambiando l'esperienza di consumo per gli utenti. Schermi piccoli e la necessità di concludere un acquisto in poche sequenze ha consentito di risaltare le potenzialità di un'offerta verticale, molto più snella dal punto di vista della navigazione rispetto ai marketplace che offrono una scelta di categorie di prodotto spesso anche troppo ampia.

4.2 Gli elementi di successo

4.2.1 I mercati

Per capire le dinamiche che coinvolgono un marketplace di successo vanno approfondite le ragioni per cui alcuni mercati sono più sensibili di altri all'arrivo di questi e-commerce. Le piattaforme di intermediazione hanno bisogno di una spinta naturale che provenga da entrambe le parti coinvolte: aggregare i commercianti è un passo necessario ma non sufficiente, perché allo stesso tempo va aggregata anche la domanda. Riuscire a lavorare con la stessa efficienza sia dal lato dei venditori che da quello degli acquirenti significa costruire uno spazio in cui nessuna delle due parti preferisca un'alternativa. Secondo Bill Gurley, general partner per Benchmark Capital, esistono dieci fattori da considerare per valutare il potenziale successo di una nuova opportunità in questo settore.

Innanzitutto, un marketplace di successo non si limita semplicemente ad aggregare un mercato, ma lo migliora offrendo ai consumatori connessioni che fino all'arrivo di un intermediario digitale non erano possibili. Creare il cosiddetto "wow moment" significa scatenare un passaparola che promuove la piattaforma. Spesso non è necessario un modello rivoluzionario, come può essere stato quello di Uber o Airbnb, ma è sufficiente coinvolgere gli utenti con una nuova e utile esperienza anche in un settore già maturo. Nel campo della ristorazione, ad esempio, le piattaforme ad offrire recensioni sono moltissime e, portando un esempio, OpenTable è riuscito a trovare un forte elemento di

differenziazione, offrendo l'opportunità di prenotare un tavolo con qualche click tra le centinaia di alternative presenti.

Oltre ad un'esperienza completamente nuova, a decretare il successo di una piattaforma è anche la capacità di creare un vantaggio economico bidirezionale. Potrebbe trattarsi, come nel caso di Etsy e Airbnb, di una nuova fonte di entrate per dei soggetti non professionisti, mentre per i consumatori finali è una vasta offerta di alternative economicamente vantaggiose a fare la differenza. Quando si trova il modo di cambiare positivamente la struttura economica di un'industria le parti coinvolte saranno i primi promotori di un marketplace di successo. Un altro elemento di fondamentale importanza per ogni spazio digitale è la tecnologia, quando questa riesce a migliorare l'esperienza degli utenti. A dare una forte scossa a questo fattore soprattutto le innovazioni mobile, caratterizzate da una fruibilità elevata e dalla possibilità di raggiungere i bisogni degli utenti in ogni circostanza. In un marketplace è coinvolto un flusso di informazioni che riduce gli sforzi delle parti e che, per la sua ricchezza di dati disponibili, può dare un valore aggiunto a tutti i partecipanti della transazione.

Ad aumentare la possibilità di successo per un marketplace anche l'alta frammentazione del mercato: una base concentrata di commercianti o acquirenti non facilita l'entrata di un nuovo intermediario ma anzi, è più probabile che il suo accesso venga contrastato. La conseguenza è che nelle industrie ad alta frammentazione incontrare l'adesione dei commercianti è molto più semplice perché questi sono stimolati dalla possibilità di entrare in contatto con realtà prima difficilmente raggiungibili. In molti casi si potrebbe trattare di un processo che richiede molti sforzi e una forte presenza locale – soprattutto nella ristorazione e nelle strutture ricettive – ma una volta testato il successo del modello la sua espansione geografica diventa rapida e inarrestabile, come Uber stesso ha dimostrato.

In aggiunta, prima di entrare in un mercato una valutazione del suo TAM (*total available market*) è imprescindibile: stabilire la grandezza dell'industria e il potenziale di insediamento è essenziale per capire se si tratta del giusto contesto per creare valore. L'ampiezza del mercato non è sufficiente se vengono a mancare gli elementi appena menzionati, inoltre va considerato quanto il settore oggetto di analisi sia propenso all'online: in alcune industrie, infatti, ci potrebbe essere una porzione non disponibile per

un marketplace digitale. Un caso emblematico è il mercato farmaceutico in quanto le indiscutibili dimensioni non sono riuscite a colmare le difficoltà create dalla presenza di un oligopolio che contrasta ogni alternativa. A tal proposito, un altro caso di riferimento è Etsy. L'azienda di New York insegna che le opportunità più interessanti uniscono le dimensioni del mercato alla mancanza di connessioni tra gli operatori di quel settore. Etsy è riuscito a diventare il leader mondiale dell'artigianato pur non attingendo ad un segmento ampio tanto quanto quello di Airbnb, ad esempio. Un altro errore in cui ci si potrebbe imbattere analizzando il TAM di un mercato è non comprendere quanto la presenza di un nuovo operatore digitale possa contribuire all'espansione di un settore, esplorandone nuovi sistemi di prezzo o migliorandone convenienza e fruibilità. La semplicità che caratterizza Uber ha portato molti dei suoi consumatori ad incrementarne la frequenza di utilizzo, fino a farlo diventare un vero e proprio servizio sostitutivo dell'auto. La frequenza, quindi, è un altro indice che potrebbe determinare il successo di un marketplace e come abbiamo visto non va data per scontata. Lo sanno bene tutti gli operatori attivi nell'offerta di biciclette, che si sono dovuti scontrare con la difficoltà di imporsi in un mercato troppo incostante e che ha reso difficile aggregare la domanda e crescere l'identità di brand. A questo proposito, un altro errore frequente è affrontare il contesto competitivo in modo verticale, laddove per incontrare diversi bisogni i consumatori vanno in cerca delle alternative.

Nel processo di transazione essere parte del flusso di pagamento permette di aggiungere una rilevante parte economica al business: i venditori non solo vedono il marketplace come un'opportunità di profitto ma lo ricevono al netto delle commissioni. Il denaro è l'oggetto principale della transazione stessa e portarlo direttamente nelle casse dei propri clienti conferisce valore aggiunto al ruolo del marketplace. Per alcune industrie, come quella automobilistica, questo è un grosso scoglio perché lo scambio avviene solo dopo una lunga contrattazione e con flussi di denaro troppo alti da gestire.

Ultimo ma non meno importante, a decretare il successo di un mercato anche il così detto effetto network, di cui parleremo più approfonditamente in seguito, perché si tratta di una caratteristica determinante anche nel caso studio preso in esame. Ogni marketplace, in riferimento sia ai consumatori che ai clienti, dovrebbe chiedersi se, con la creazione di una

community attiva, è in grado di conferire un valore aggiunto ai singoli partecipanti della transazione.

Analizzare questi elementi, contestualizzati al mercato di riferimento, è il punto di partenza per capire se un marketplace può essere profittevole. La presenza di questi, tuttavia, non garantisce un business di successo ma è solo il primo mattoncino per costruirlo.

4.2.2 Sistema di prezzo

Una volta individuata la giusta opportunità di mercato è necessario definire un sistema di prezzo che garantisca delle entrate al marketplace. La maggior parte degli e-commerce generano profitti attraverso l'applicazione di commissioni e tassazioni sulla percentuale lorda delle vendite. Si potrebbe facilmente dedurre come delle tariffe elevate siano la garanzia di ritorni economici maggiori, ma non è del tutto vero. In *Tabella 5* è presentata una panoramica delle tariffe applicate dai maggiori player del mercato, calcolate sul lordo delle vendite complessive. Come possiamo facilmente notare, Homeaway e Groupon sono due casi limite mentre gli altri siti si attestano attorno ad una percentuale del 10. Le commissioni applicate dal colosso Amazon sono pubblicate online e dipendono dalla categoria di prodotto, pertanto ne è stata riportata una media. Spesso le tariffe sono il risultato di una somma che comprende una tassazione sulla pubblicazione dell'offerta e una sulla vendita, come per eBay, o sono calcolate su scala in base all'entità della transazione, è il caso di Airbnb.

Azienda	Tasso delle commissioni
Homeaway (valore medio)	2,5%
eBay (valore medio)	9,9%
Airbnb (valore medio)	11%
Expedia (valore medio)	11,9%
Amazon (valore medio)	12%
Itunes (fisso)	30%
GroupOn (fisso)	38,2%

Tabella 5 - Fonte: Gurley B., 2013

Di fatto esiste una strategia razionale dietro all'applicazione di una tassazione bassa e spesso è proprio un sistema di questo tipo a premiare i marketplace. Le commissioni sulle vendite sono da considerarsi come un elemento che può frenare la crescita e il successo di una piattaforma in quanto questi poi diventano parte integrante dell'offerta finale proposta ai consumatori. Addebitando tariffe troppo elevate il prezzo dei prodotti in vendita diventa innaturalmente alto e rischia di compromettere i rapporti con entrambe le parti coinvolte nella transazione. Una delle strategie adottate dalla maggior parte dei marketplace punta a sfruttare la leva del prezzo per diventare leader di settore e per la sopravvivenza sul lungo termine, motivo per cui questa scelta va ben ponderata.

Per una piattaforma organica, che si gioca il bilancio di fine anno sui volumi di vendita, la formula migliore è quella di sfruttare le quantità per riuscire a sostenere tariffe e commissioni modeste. Se uno dei vantaggi competitivi offerto è proprio il prezzo è necessario rinunciare ad alti tassi, che porterebbero ottime entrate in un primo periodo ma che finirebbero per frenare crescita e partecipazione. Una strategia con prezzi troppo alti non è sostenibile a lungo termine perché i competitor coglieranno l'occasione per imporsi nel mercato, forti di un business model più strutturato e offerte più competitive. Non per tutti i marketplace, però, la sostenibilità fa leva sul prezzo: è il caso in cui il valore di essere parte di un network fa passare in secondo piano i costi di transazione. In questo modo i venditori percepiranno come obbligata la loro presenza nella piattaforma, con i consumatori che dall'altra parte non si sentono ostacolati dal prezzo imposto dall'intermediario. Tuttavia, anche dove è il network a fare la differenza, per un marketplace con alte commissioni aggregare domanda e offerta non è una questione semplice.

Uno dei casi che ha fatto storia con la sua strategia di prezzo è Booking.com, ora indiscusso leader europeo nel settore viaggi. Negli ultimi anni Novanta a dominare la scena erano compagnie come Expedia o Travelocity, pionieri di un modello conosciuto come "merchant model". Di base, questi marketplace offrivano pacchetti vacanze ai consumatori, costruiti come offerte complete. Da una strategia di questo tipo l'intermediario riusciva ad estrapolare anche oltre il 30% di commissioni e in un primo momento questo ha permesso a siti come Expedia di costruire una vera e propria fortuna.

Booking.com è invece entrato nel mercato con un approccio decisamente più aggressivo, forse proprio perché si trattava dell'unico disponibile per contrastare la presenza dei colossi già esistenti. Il modello adottato è stato da subito molto simile a quello delle agenzie, con l'applicazione di una tariffa del 10% che, non solo per i fornitori ha rappresentato un vantaggio di costo, ma ne ha migliorato anche il flusso di cassa. Come conseguenza, anche albergatori e hotel di modeste dimensioni hanno cominciato a potersi permettere una costante vetrina online, provvedendo ad allargare l'offerta per i consumatori e a consolidare la base dei fornitori. Ad oggi, le commissioni sulle transazioni sono aumentate per chi vuole ottenere un miglior posizionamento all'interno del sito.

Un business model con questa struttura di prezzo è uno dei più efficienti perché permette ai fornitori un accesso ad un costo minimo e garantisce al marketplace un'ulteriore remunerazione in cambio di esposizione o servizi aggiuntivi. Così facendo i fornitori che desiderano visibilità possono volontariamente scegliere di investire nel marketplace, senza andare ad apportare modifiche sulle commissioni e scoraggiare l'entrata a chi non ha disponibilità finanziarie sufficienti per sostenerle. In questa situazione nessuno è spinto a lasciare il network per eccessiva tassazione e il dinamismo della competizione al suo interno favorisce un maggior guadagno senza che questo sia direttamente imputabile all'intermediario.

4.2.3 L'effetto network

Da quando si è iniziato a parlare di social commerce l'elemento distintivo dei marketplace di nuova generazione va ricercato nell'effetto network. Questo concetto nasce già con la legge di Metcalfe negli anni Ottanta, originariamente con riferimento ai mezzi di telecomunicazione compatibili e al loro utilizzo. In tempi recenti la teoria avanzata un trentennio fa viene applicata a Internet e al social networking per evidenziare come il numero di utilizzatori di un servizio impatti positivamente sul valore della community. Quando parliamo di social marketplace intendiamo la combinazione di social networking e marketplace, dove le piattaforme agiscono come una community online che trae vantaggio dall'integrazione con i social network per l'introduzione, la promozione, la

vendita o l'acquisto di beni e servizi. Questo modello di business ha riscontrato un enorme successo, diventando il punto di riferimento soprattutto per le relazioni *peer-to-peer*. L'esplosione dei social network va inoltre collocata in un contesto di mercato che negli ultimi anni ha attraversato una crisi globale, l'espansione della popolazione nelle aree urbane, cambiamenti climatici e mancanza di fiducia nelle grandi multinazionali. L'unione di questi fattori ha contribuito a creare l'ambiente ideale per la nascita di piattaforme peer-to-peer accomunate dal concetto di economia collaborativa. Gli intermediari di ultima generazione si occupano così di facilitare le transazioni attraverso tecnologie, regole e processi con l'obiettivo comune di migliorare l'utilizzo delle risorse inattive, incidere sulla qualità della vita delle persone, creare nuovi posti di lavoro e accrescere il benessere della società, tutto questo attraverso una crescente rete di relazioni.

Prima di affrontare le conseguenze dell'effetto network vanno quindi date delle definizioni più precise sui concetti chiave che ruotano attorno all'economia collaborativa, in modo da poter chiarire anche la posizione dei player più importanti del settore. Quando ci chiediamo, infatti, se uno spazio digitale operi o meno nel contesto di cosiddetta sharing economy è necessario prima verificare l'esistenza di alcuni requisiti. Innanzitutto, il core business dell'attività deve prevedere di sbloccare risorse inutilizzate o sottoutilizzate arrecando dei benefici, sia monetari che non. L'azienda idealmente dovrebbe creare la sua mission concentrandosi su valori come trasparenza, autenticità e umanità, ponendosi come obiettivo quello di migliorare la vita economica e sociale di coloro che partecipano al marketplace nel ruolo di fornitori. Sul lato della domanda, invece, la piattaforma aiuta i consumatori a trovare beni o servizi nel modo più efficiente possibile, facendo pagare per l'accesso e non per il possesso. Infine, il business di chi opera in un'economia collaborativa dovrebbe essere costruito sul modello di un marketplace o di un network decentralizzato che crea senso di appartenenza, responsabilità collettiva e benefici reciproci attraverso la community.

Anche se appartenenti allo stesso filone, è utile fare una distinzione tra le varie terminologie utilizzate per collocare i player più importanti in ogni categoria. Pur essendo un concetto allargato, quando si parla di economia collaborativa si intende "un sistema economico decentralizzato di network e marketplace che sblocca il valore di risorse sottoutilizzate per incontrare i bisogni delle parti, bypassando gli intermediari

tradizionali.”¹⁷ Con questo termine si descrivono ad esempio i business model di Etsy, parlando di marketplace, e di Kickstarter, nello specifico dei network. La sharing economy, invece, non descrive l'intero filone ma dovrebbe piuttosto essere circoscritta a tutti quegli operatori che basano il proprio sistema sulla condivisione di risorse o servizi sottoutilizzati direttamente da parte degli individui, gratuitamente o remunerati tramite commissioni. I *pure player* della sharing economy sono Airbnb e BlaBlaCar, promotori di un nuovo modo di fare business dove i protagonisti sono gli individui privati che diventano dei veri e propri fornitori. Parlando di consumo collaborativo, invece, si intende la rivisitazione di mercati tradizionali quali noleggio, scambio, attività creditizia e baratto attraverso l'utilizzo della tecnologia in un modo che prima di Internet era impensabile. Esempi di economia collaborativa sono Zopa, Zipcar, Getable e in parte anche eBay. Infine, un concetto che è nato con Uber: servizi on-demand. Con questo termine si intendono tutte le piattaforme che entrano in contatto diretto con i bisogni dei consumatori provvedendo con immediatezza a far avere loro i beni o i servizi desiderati.

L'effetto network rappresenta molto di più che un grande bacino di utenti a disposizione per le aziende, perché si tratta di un elemento in grado di arricchire il valore di un prodotto. Le esternalità del network si manifestano quando all'aumentare degli utenti aumentano anche i benefici per tutti coloro che usufruiscono dei beni o servizi offerti. Ogni nuovo membro accresce l'importanza del network e impatta sul suo valore attraverso una riduzione dei costi (perché attira nuovi consumatori senza che questo si trasformi in un costo aggiuntivo per il marketplace), una maggiore liquidità e una community forte dove contano le relazioni (come nel caso dei social network).

A seconda dei contesti l'effetto network si può manifestare in maniera diretta o indiretta. Il primo caso fa riferimento alla situazione in cui un aumento nell'utilizzo di un servizio accresce direttamente il valore per tutti gli utenti. Media come Facebook e Twitter, dove la community partecipa attivamente alla creazione di contenuti e alla loro fruizione, sono l'esempio più immediato perché ogni condivisione che contenga un interesse per gli altri utenti contribuisce ad accrescere il valore e i numeri di queste piattaforme. Entrando nel contesto dei marketplace, invece, è necessario considerare il ruolo di commercianti e consumatori perché sono le due parti direttamente coinvolte nella creazione di relazioni

¹⁷ Botsman R., (2015). “*Defining the sharing economy: what is collaborative consumption and what isn't?*”

bilaterali. Quando queste hanno un forte punto in comune è più facile scatenare un network ed è il caso di Etsy, Craigslist e Airbnb, che spesso vedono un sovrapporsi del ruolo delle due parti. Trovare l'anello che congiunge seller e buyer si rivela essenziale nella fase iniziale della costruzione del network con la conseguenza che, una volta raggiunta una certa stabilità, questo permetterà di difendere la posizione del marketplace nel lungo periodo, anche quando il mercato raggiungerà un'alta frammentazione. L'effetto di un network diretto incide sia a livello globale che locale. Quando si tratta di piccoli business, infatti, una community forte e strutturata forse non accrescerà la base complessiva di utenti ma impatta piuttosto sulla dimensione di una sottocategoria. È il caso in cui l'esperienza dei fruitori del bene o servizio viene influenzata dalle azioni di piccoli gruppi con cui però c'è un contatto personale o di vicinanza. Le economie on-demand fanno parte di questa categoria e gli strumenti fondamentali per accrescere la forza del network in questione sono quelli di messaggistica istantanea e i social media. I business che invece operano a livello globale devono avere basse barriere all'entrata e superare le limitazioni linguistiche e dei pagamenti. Parliamo in questo caso di marketplace come eBay e Etsy. Gli strumenti più importanti utilizzati per costruire un network globale sono i commenti, le recensioni, i riferimenti e i social media.

Con effetto indiretto, invece, intendiamo il beneficio che un network apporta alla produzione di beni complementari, come nel classico esempio di hardware e software: all'aumentare dei soggetti che utilizzano il primo aumenta anche la produzione di software e applicazioni per l'hardware. Rapportando l'effetto network indiretto ai marketplace queste conseguenze si manifestano nell'aumento della realizzazione di applicazioni, tool e servizi per il supporto delle piattaforme più popolari.

Nella realizzazione di un effetto network i marketplace incontrano spesso un problema che viene comunemente definito "dell'uovo o della gallina" o raggiungimento della massa critica. Quando deve decidere se affidarsi o meno a un intermediario digitale un consumatore prenderà in considerazione, oltre al prezzo per il servizio, il numero di commercianti presenti nella piattaforma. Dall'altra parte, per un venditore un marketplace con una forte presenza di utenti attivi diventa molto più appetibile e dà valore aggiunto rispetto ai servizi standard offerti. La dimensione del network, quindi, influenza entrambe le parti come parametro qualitativo e la sua crescita va coltivata su due binari. Esiste anche

un effetto network che lavora in modo unidirezionale ed in questo caso l'aumento dei partecipanti fa crescere la community da un solo lato, un fenomeno si trova soprattutto nel settore del gaming.

4.3 Caso di studio: Etsy

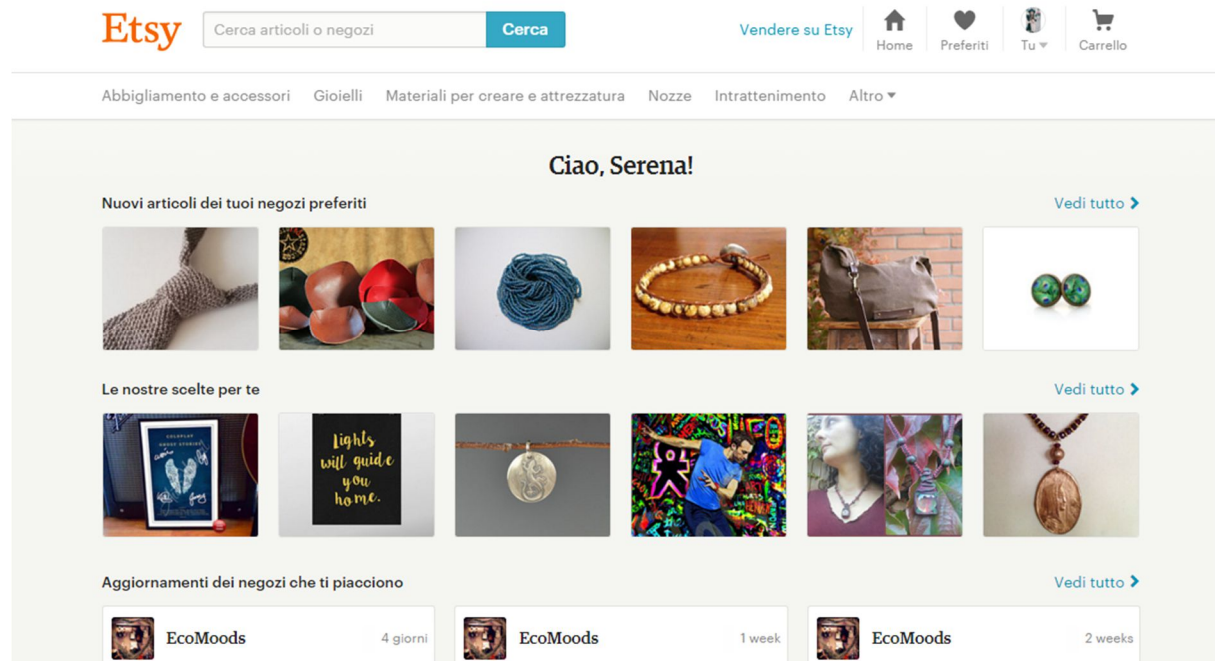


Figura 20 – Fonte: www.etsy.com

4.3.1 Storia

Era il 2005 quando, in un appartamento di Brooklyn, Rob Kalin, Chris Maguire, Jared Tarbell e Haim Schoppik danno vita ad una compagnia che avrebbe cambiato il settore dell'artigianato. In quel periodo Kalin si stava concentrando sulla lavorazione del legno e aveva bisogno di un mercato per vendere i rivestimenti per computer di sua produzione, motivo per cui il quartetto si mise a lavorare a questo progetto per poi, due mesi dopo, trasformarlo in realtà e mandarlo online. Questa almeno è una delle versioni, l'altra – fornita da David Lifson, chiarisce che i founders hanno iniziato a lavorare su Etsy ancora al college, quando dal lancio di una community per artigiani è emerso lo scontento

generale per le policy di prezzo di eBay e il bisogno di uno dedicato spazio dove vendere i loro prodotti.

Quello che non lascia dubbi, però, è il clima economico e culturale in cui questo progetto si sviluppa: gli inizi del 2000 e l'eccitazione che si stava creando per l'avvento dei primi social network hanno naturalmente impattato sull'identità del progetto. In quel periodo nascevano nuove possibilità di mettere in contatto i gruppi online e proprio sfruttando i nuovi media Etsy si rivelò abile nel riuscire a dare voce al movimento femminista e anticonsumista. Per la scelta del nome Kalin trovò ispirazione da un film di Fellini, trasformando "eh, sì" in Etsy e costruendo dall'inizio un nuovo brand. La sfida più grande degli inizi fu quella di coinvolgere un alto numero di venditori e compratori. Per farlo i fondatori sfruttano il networking offline, frequentando prima i mercatini delle pulci di Brooklyn e poi spostandosi ogni weekend in USA e Canada, riuscendo a convincere anche i movimenti femministi – veri e propri influencer dell'epoca - ad aprire uno store nella piattaforma. Il passaparola tra i blogger e la difficoltà, per i piccoli artigiani, di aprire un e-commerce di proprietà sono stati due dei principali driver che hanno portato alla sua rapida diffusione.

Già dalle dinamiche che hanno caratterizzato il suo debutto si poteva facilmente intuire che la forza di Etsy sarebbe stata una community solida di appassionati. In breve tempo la piattaforma diventa il punto di riferimento per la vendita di prodotti artigianali realizzati a mano: pezzi da collezione, oggetti vintage, pelletteria, abbigliamento, bigiotteria e articoli di fornitura. Nel 2007, a soli due anni di distanza dal lancio, Etsy poteva vantare già 450.000 venditori registrati e 26 milioni di dollari di vendite. Sempre lo stesso anno la compagnia riuscì ad ottenere 3 milioni di investimenti. Dal 2008 al 2011 l'azienda vede susseguirsi una serie di cambiamenti al vertice: Chris Maguire e Haim Schoppik lasciano Etsy e arriva Chad Dickerson a gestirne il dipartimento tecnologico. Questo fu un importante punto di svolta per la società, che proprio grazie a Dickerson - diventato poi CEO nel 2011 al posto di Kalin – ora può vantare un team ingegneristico d'eccellenza al suo interno. Conseguentemente all'ottenimento di nuovi fondi Etsy inizia la sua espansione globale partendo da Francia, Germania e Australia, ampliando la rete di relazioni su scala internazionale e superando tutte le varie barriere tecniche di traduzione e adattamento locale. La presenza capillare della piattaforma è da sempre una delle

caratteristiche più importanti, in quanto ha permesso a piccoli business locali di entrare in contatto con clienti provenienti da tutto il mondo, ad un prezzo quasi irrisorio se confrontato con gli altri siti o con i negozi fisici.

4.3.2 La quotazione in borsa

Nel 2013 Etsy si è trovata di fronte un ennesimo punto di svolta per la sua storia: in ottica di affrontare una valutazione finanziaria l'azienda ha scelto di cambiare la regolamentazione dei suoi termini di servizio, andando ad incidere direttamente sul core business. La filosofia mantenuta fino a quel momento, infatti, consentiva la sola vendita di prodotti di artigianato realizzati a mano, mentre ora è possibile anche offrire oggetti industriali o semi-industriali. Un grande cambiamento che ha rischiato di compromettere la reputazione di Etsy tra la community dei venditori ma che l'azienda ha cercato di arginare grazie ad un costante controllo su prodotti e descrizioni. Questa apertura ha portato ad un forte aumento dei commercianti presenti nella piattaforma ed Etsy si è trovato a gestire molte segnalazioni di negozi che infrangevano le regole. Si sono susseguiti, infatti, una serie di casi - anche con una risonanza mediatica importante - che hanno visto protagonisti negozi che rivendevano prodotti acquistati su altre piattaforme.

Il malcontento generale non ha però intaccato le performance della piattaforma perché Etsy nel tempo è diventata una fonte di reddito primaria per un gran numero di commercianti, motivo per cui anche i più scontenti non hanno chiuso il negozio. Al contrario, proprio nel 2013 le vendite sono aumentate passando da 895 milioni a 1,24 miliardi. Dopo una serie di acquisizioni strategiche – sia in capitale che in risorse umane – e di investimenti mirati a migliorare la struttura tecnologica, Etsy si prepara alla conseguente quotazione in borsa. La compagnia newyorkese diventa pubblica nel 2015 con una valutazione iniziale di 1,8 miliardi di dollari, per arrivare a 237 miliardi con la quotazione: un inizio che faceva ben sperare. Un passo di questa portata, però, ha comportato dei cambiamenti nella gestione della compagnia, che prima era interamente concentrata sulla soddisfazione dei commercianti e ora si trova a rendere conto anche agli investitori. Nel giro di pochi mesi si iniziano ad intravedere i primi tentennamenti e, dopo un primo quarto da record, la valutazione delle azioni crolla del 50% rispetto a quelle


iniziali. I problemi di Etsy sono da attribuire principalmente ad un business che scala con difficoltà: l'aumento degli utenti registrati alla piattaforma non ha portato ad un aumento delle vendite, ed è proprio sulle transazioni che l'azienda crea i suoi guadagni. Molti dei negozi più longevi e profittevoli hanno deciso di lasciare la piattaforma, lasciando gli altri a lottare per un po' di visibilità e a scontrarsi con negozi che di handmade spesso hanno ben poco. Recentemente, un altro cambiamento che ha lasciato perplessi gli utenti è stata la decisione di localizzare le ricerche per Australia e Regno Unito. Così facendo non solo per molti sono calate le visite da questi due paesi ma viene meno anche uno dei punti forti che da sempre anima la piattaforma: la creazione di un mercato globale che mette in contatto le due parti da ogni angolo del mondo. Questi due passi falsi dei tempi recenti non solo stanno compromettendo la reputazione di Etsy ma sembrano anche penalizzarne le performance sul mercato azionario.

4.3.3 Aprire un negozio su Etsy

Ciò che ha permesso a Etsy di diventare così popolare è stata la possibilità, per ogni venditore, di creare il proprio negozio online anche senza possedere particolari conoscenze tecniche. È la piattaforma stessa, infatti, a mettere a disposizione guide e strumenti per la gestione dello spazio online di ogni artigiano. Dai pagamenti al marketing, uno dei valori di Etsy è la trasparenza e tutti gli interessati possono trovare nel sito le informazioni di cui hanno bisogno per aprire e gestire il loro negozio. La piattaforma offre tutti gli strumenti necessari per analizzare e migliorare le performance di vendita, per promuovere l'attività e acquisire visibilità nei motori di ricerca. A conferma del fatto che proprio gli artigiani vengono trattati come clienti principali, Etsy offre assistenza tramite contatto diretto e newsletter per chiarimenti e approfondimenti. A fare da contorno ad una community sempre più vasta eventi offline, gruppi locali e workshop di formazione. Oltre a fornire materiale e informazioni – comprese anche quelle per la determinazione dei prezzi - Etsy, rispetto ai concorrenti, adotta una politica estremamente economica rispetto a quella dei competitor. Le basse commissioni lo rendono accessibile anche a chi non è esperto e vuole semplicemente provare a vendere i suoi prodotti, fattore che ha permesso di attrarre anche coloro che si dedicano ad attività di artigianato solo nel tempo libero. Etsy garantisce la sicurezza nei pagamenti tramite carta di credito o registrazione PayPal, si riserva di

Intervenire solo nel caso in cui i clienti segnalino delle mancate consegne sollecitando i commercianti ad un rimborso o ad una nuova spedizione. Attraverso un team dedicato Etsy raccoglie anche le problematiche che riguardano la violazione della proprietà intellettuale, per salvaguardare i copyright dei prodotti. Un'altra delle caratteristiche che lo rendono una delle piattaforme più apprezzate è la possibilità di personalizzare il negozio tramite descrizioni, una pagina "about" dove poter raccontare la propria storia e la possibilità creare una propria identità visual attraverso le foto. Forte è anche l'integrazione con i social network più importanti, tanto che il negozio rimanda direttamente ai profili di Twitter, Pinterest o Facebook e su quest'ultimo è attiva l'opzione "acquista" sulle pagine. Oltre che a fare da intermediario Etsy fornisce una serie di servizi che lo differenziano da piattaforme commerciali come Amazon e eBay ma anche dai concorrenti più diretti come DaWanda e LittleMarket.

4.3.4 Il business model di Etsy

The Business Model Canvas 










<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - sviluppatori terze parti - organizzazioni locali - sistemi di pagamento - retailer di Etsy <p>Whole</p>	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - educazione venditori - crescita community - gestione pagamenti - strumenti e applicazioni di supporto vendita - customer care <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> - community - sito web - accesso a prodotti handmade - spedizioni in tutti i paesi 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> - guida alla creazione del negozio online - community attiva su scala mondiale - semplicità di navigazione - personalizzazione - prodotti unici di alta qualità 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - assistenza clienti - social media - eventi locali - attività di formazione - recensioni e rilascio di feedback <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> - sito web - app android e ios - social media - eventi e fiere 	<p>Customer Segments </p> <p>Venditori</p> <ul style="list-style-type: none"> - artisti e artigiani (professionisti e non) - piccoli commercianti - 67% donne - reddito medio-basso - fashion e gioielli i più popolari <p>Consumatori</p> <ul style="list-style-type: none"> - appassionati di artigianato e handmade da tutto il mondo
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - sviluppo e mantenimento della piattaforma - iniziative di formazione - salari dei dipendenti 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - tariffa per inserzioni e rinnovo - commissioni sulle transazioni di vendita - ritorni sugli spazi pubblicitari 		

Figura 21 - Fonte: elaborazione personale

Come fatto per Vente Privee, per capire come Etsy sfrutta il modello del social marketplace per creare valore analizzeremo il suo business model canvas in *Figura 21*, supportandolo poi con una serie di interviste realizzate con alcuni proprietari di store online. L'azienda di Brooklyn ha molto in comune con i giganti del commercio elettronico ma presenta delle peculiarità che ne hanno determinato la differenziazione e decretato il successo. Innanzitutto, rispetto ad Amazon e Walmart che sono categorizzati come “merchant” e prendono possesso della merce con il totale controllo sulla sua vendita, Etsy è una piattaforma così detta *two-sided* o biunivoca. Questo significa che il controllo del processo è interamente nelle mani di chi vende e l'azienda svolge solo la funzione di intermediario, contribuendo ad instaurare l'incontro e la relazioni tra le due parti all'interno dello spazio virtuale.

Pur essendo nata dieci anni dopo, il modello di Etsy ha molto in comune con quello utilizzato da eBay e forse deve proprio il suo successo alla capacità di sfruttare le lacune del suo più grande competitor. Nato come spazio di incontro per collezionisti, eBay ha lentamente abbandonato il suo iniziale focus specializzato in oggetti vintage e handmade per allargarlo a prodotti di massa, lasciando così scoperta la leadership su un'importante nicchia di mercato. Molti dei primi venditori in Etsy, infatti, provenivano da esperienze con eBay di cui però erano scontenti. Il merito della compagnia newyorkese è stato proprio quello di cogliere l'opportunità di un mercato di nicchia e di creare un modello su misura delle esigenze degli artigiani. Attraverso le nove leve proposte da Osterwalder analizziamo ora come la piattaforma che ha cambiato l'economia di questo settore si è guadagnata la leadership con una crescita incessante che ha portato fino alla sua quotazione in borsa.

Segmenti di consumatori

I clienti di Etsy sono due: i venditori - professionisti e non - e gli appassionati di artigianato. Chi apre un negozio sulla piattaforma solitamente è interessato a prodotti realizzati a mano e si dedica a questa attività per hobby, oppure si tratta di un piccolo commerciante o artigiano locale che trova in Etsy l'opportunità di espandere la sua clientela, soprattutto verso l'estero. I venditori di gioielleria rappresentano il 25% dei

partecipanti alla piattaforma e la maggioranza di coloro che aprono un negozio sono donne adulte che lavorano da casa e vedono in Etsy un vero e proprio business, non solo un hobby per occupare il tempo libero. Il profilo del cliente Etsy è una donna cui età media è superiore rispetto a quella di chi naviga in rete, con un livello di istruzione medio alto e un reddito medio basso. Quest'ultimo indicatore è il più incisivo, perché spesso ad avvicinarsi ad Etsy sono proprio persone che vedono nella piattaforma la possibilità di una fonte di reddito quantomeno integrativa. Chi compra, invece, sono solitamente giovani adulti con la passione per l'artigianato, alla ricerca di prodotti unici e in fuga dal mercato di massa. I consumatori sono attirati anche dal fatto di poter interagire con chi ha gli stessi interessi e allo stesso tempo anche dal poter conoscere le storie di chi produce tutti quegli oggetti.

Una delle caratteristiche che differenzia Etsy da tutti gli altri marketplace e che ha permesso di creare una community con tutta quella rapidità risiede proprio nell'identità del suo segmento di consumatori. Accomunati tutti dalla stessa passione, un gran numero di venditori sono anche consumatori stessi della piattaforma, specialmente quando questa era solo agli inizi. Un elemento che si è rivelato fondamentale per espandere il mercato, perché ha reso molto più semplice la crescita della community da entrambe le parti, con un aumento della partecipazione direttamente proporzionale. La chiave del successo di Etsy per raggiungere la massa critica va trovata proprio nella forza delle parti coinvolte. I venditori più importanti, che negli anni hanno visto aumentare il valore del loro business come evidenziato in *Tabella 6*, sono stati fondamentali per guidare la crescita della piattaforma, soprattutto per il loro ruolo nell'attirare i consumatori finali. Come dimostrato in *Figura 22*, la maggior parte delle vendite provengono da utenti fedeli, che con un tasso di acquisti ripetuti del 78% (contro il 22% dei primi acquisti) attestano la forza della community. La spinta arriva quindi da entrambe le parti coinvolte nella transazione e questo è il risultato di un investimento nella massa critica e nella crescita organica, perché se il traffico fosse stato generato da operazioni di marketing tradizionale si sarebbe assistito ad una situazione inversa.

	GMS/2011 Buyer	% Active Buyers	Y/Y Retention	Spend/CY Active Buyer
2011	\$ 103	100%	-	\$ 103.00
2012	\$ 177	46.20%	46.20%	\$ 383.12
2013	\$ 186	44.70%	96.75%	\$ 416.11
2014	\$ 195	44.70%	100.00%	\$ 436.24

Tabella 6 – Fonte: TechCrunch, 2015

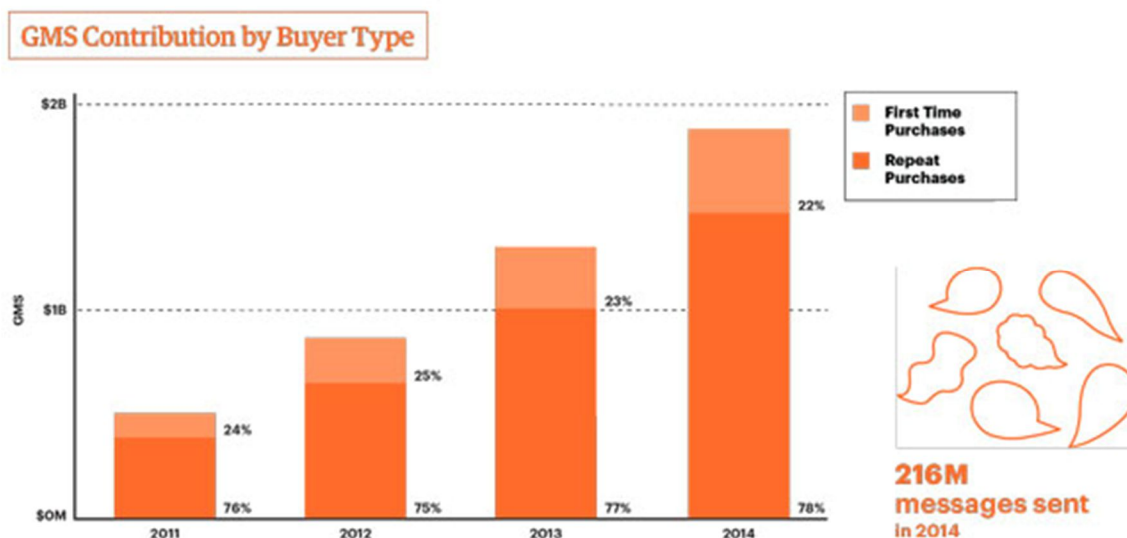


Figura 22 - Fonte: Etsy.com, 2015

Proposta di valore

La proposta di valore che Etsy porta ai suoi consumatori è duplice. Dal lato dei compratori il marketplace offre una vasta scelta di oggetti realizzati a mano di alta qualità, creati da artigiani locali e aggregati in più di 200 paesi. Etsy, inoltre, permette ai consumatori di entrare in contatto diretto con i produttori, di conoscere la storia di ogni negozio e il processo con il quale gli oggetti vengono realizzati attraverso la sezione descrittiva e il profilo di ogni venditore. Con la possibilità di comprare prodotti in tutto il mondo Etsy trasforma un settore “local” per antonomasia in un business globale, tanto da far parlare di “Etsy new economy”. Il valore aggiunto per i commercianti, invece, è sicuramente l’esposizione a un pubblico globale che da soli non sarebbero mai riusciti a raggiungere. Etsy, però, fa molto di più: fornisce tutti gli strumenti e le linee guida per aprire il loro spazio e-commerce all’interno della piattaforma, seguendoli da vicino in tutto il processo,

dalla creazione dell'inserzione al pagamento. L'azienda newyorkese non si limita ad una semplice attività di intermediazione ma si occupa anche di formare i propri venditori su tutte le operazioni collaterali all'apertura del negozio online. Ricerche di mercato, fotografia, presentazione dei prodotti e gestione dell'inventario sono solo alcune delle attività su cui Etsy si preoccupa di informare i clienti. Per entrambe le parti, la proposta di valore è incentrata sul concetto di community, che aggrega da ogni parte del mondo piccoli artigiani e appassionati di handmade incoraggiandoli ad investire su queste attività di nicchia. Uno dei valori chiave di Etsy è anche la sostenibilità, tanto che nel 2012 l'azienda si certifica con una B Corporation, ad attestarne il raggiungimento di obiettivi sociali e ambientali, oltre che economici.

Canali

Il canale principale utilizzato da Etsy è la piattaforma, sviluppata su misura dei commercianti e integrata con i social network più popolari come Twitter, Facebook, Tumblr e Pinterest. Il loro utilizzo non è solo dovuto alla necessità di costruire una rete di relazioni ma ne consegue un'importanza strategica nel ruolo che questi mezzi hanno avuto nella fase iniziale dell'espansione di Etsy. Grazie a blog, forum e social media è cominciato il passaparola sulla piattaforma, guidato da personaggi influenti appartenenti al movimento femminista. Il re- indirizzamento ai siti che iniziavano a parlare del fenomeno in ascesa ha inoltre dato moltissima visibilità ad Etsy in termini di SEO. A seguito di questa esplosione iniziale è stato naturale per la piattaforma inserire i principali social network come canali per l'assistenza ai clienti e per la diffusione dei contenuti user-generated. Una particolare menzione va spesa per Pinterest, piattaforma introdotta sulle pagine di Etsy nel 2012 e utilizzata anche da blogger e magazine per condividere ispirazioni e re-indirizzare il traffico su Etsy. Un team di sviluppatori e ingegneri lavora sull'implementazione di strumenti sempre più innovativi per facilitare la gestione del negozio e distribuire i contenuti ai consumatori in modo semplice e diretto.

Etsy crede fortemente nelle attività di search engine marketing e advertising, investendo costantemente parte del suo budget per l'acquisto di inserzioni tramite Google Ads in modo da assicurare ai commercianti visibilità nei motori di ricerca e un continuo traffico

alla piattaforma. La community online è il canale chiave per attirare nuovi consumatori e per coinvolgere gli utenti già presenti. Per farlo Etsy utilizza forum, webinar, eventi online e attività di blogging, senza tralasciare l'interazione offline. Vengono infatti organizzati eventi locali come meeting, fiere, corsi di formazione e workshop sia per i membri che per i collaboratori coinvolti nel progetto. Etsy da sempre è promotore del contatto diretto, fisico e locale con gli artigiani, proprio per questo motivo le attività della piattaforma vengono promosse anche fuori dallo spazio virtuale. Un altro canale importante per Etsy è rappresentato dalle attività di content marketing, utilizzato come mezzo per coinvolgere la community, attirare nuovi utenti, mettere in evidenza i prodotti nella piattaforma e acquisire una posizione privilegiata nei motori di ricerca. I contenuti sono creati sia dallo staff di Etsy sia dai suoi membri, con la stessa precisa identità visual che viene poi ripresentata anche nei social media. Attraverso "Etsy Pages" il sito semplifica la ricerca dei prodotti che sono presentati per trend e categorie scelti sulla base di brand e blogger influenti.

Un altro canale su cui Etsy investe molto è il mobile. Nel 2014 il 36,1% delle vendite è stato generato tramite smartphone e tablet. La prima applicazione è stata realizzata nel 2011 per sistemi iOS, con un conseguente lavoro sull'ottimizzazione delle pagine per renderle *mobile responsive*. A quattro mesi dal lancio l'app aveva già superato il milione di download, portando un incremento delle visite al sito. Nel gennaio del 2013 Etsy annuncia che l'implementazione dell'applicazione per iPad e sistemi Android ha permesso di registrare una crescita del 244% in un solo anno.

Relazioni con i consumatori

Per le relazioni con i consumatori Etsy si affida a tutti quegli strumenti che permettono di creare un contatto diretto con le parti coinvolte nella transazione. Oltre a social media, già ampiamente discussi come canali utilizzati dalla piattaforma, Etsy mette in pratica un sistema che premia la qualità del servizio di ogni negozio tramite la possibilità di rilasciare feedback e di scrivere recensioni sui prodotti. Etsy ha un team dedicato per l'assistenza ai clienti ma il core di questa attività è costituito soprattutto da tutto il materiale per la formazione che la piattaforma mette a disposizione. Inoltre, Etsy si preoccupa

particolarmente di far funzionare le rete di relazioni tra i clienti stessi attraverso gruppi, forum e organizzazione di eventi.

Flusso di entrate

L'accesso alla piattaforma di Etsy è libero e gratuito per tutti coloro che desiderano acquistare prodotti unici, contattare gli artigiani e partecipare alla community. Per chi è interessato ad aprire il suo negozio, invece, il sito presenta una serie di commissioni illustrate nelle linee guida online con chiarezza e trasparenza. Una prima fonte di entrate è generata dalle tariffe di inserzione: all'utente sono addebitati 0,20 centesimi di dollaro per ogni articolo messo in vendita sul sito o sulle applicazioni mobile. La tariffa scatta solo per la creazione o il rinnovo, mai per una modifica, e l'addebito avviene a prescindere da un'eventuale vendita. A distanza di quattro mesi dall'inserzione questa va rinnovata. Una listing fee di minima portata come questa incentiva anche gli artigiani con meno dimestichezza ad approcciarsi ad Etsy. Quando l'utente porta a termine una vendita, invece, vengono addebitate delle commissioni sulla transazione pari al 3,5% del prezzo dell'oggetto, al netto dei costi di spedizione e delle imposte. La commissione di transazione e la tariffa di inserzione sono le operazioni standard con cui Etsy genera le entrate e risultano estremamente competitive perché al di sotto di quelle applicate dagli altri operatori del mercato (emblematico è il confronto con eBay, ad esempio, che applica in media commissioni del 10%). Non si tratta però delle uniche fonti di guadagno della piattaforma, perché un fattore che ha permesso all'azienda di mantenere una crescita costante è rappresentato da entrate cosiddette *non-transactional*. Di questa categoria fanno parte tariffe di spedizione (disponibili in USA e Canada) e possibilità di creare inserzioni. Il servizio di advertising "Search Ads" permette agli utenti di comprare spazi pubblicitari online per promuovere i loro prodotti tramite l'utilizzo di specifiche parole chiave, con l'opzione di sottoscrivere un abbonamento.

Risorse chiave

Le risorse più importanti che Etsy utilizza sono da ricercare in tutte le attività collegate all'usabilità della piattaforma e al capitale umano che lavora per rendere il sito completo e

affidabile. Ogni anno Etsy realizza un report in cui misura la soddisfazione dei propri dipendenti e il loro coinvolgimento nell'attività.

Attività chiave

La community globale di Etsy e l'aggregazione della più grande offerta di prodotti artigianali e vintage sono state possibili grazie ad una serie di attività chiave, molte delle quali incentrate sulla costruzione e sulla crescita della community. Come già fatto notare in precedenza, una parte di chi vende in Etsy ne è anche un consumatore. La piattaforma si è sempre preoccupata di far crescere il numero di negozi, con il conseguente rafforzamento della community da entrambe le parti. Un altro motivo per cui la massa critica è diventata sempre più consistente va ricercato nel mercato di nicchia in cui Etsy si è insediato: giovani adulti che desiderano un'esperienza di e-commerce sempre più autentica. Mentre gli altri giganti del settore come eBay e Amazon con il tempo hanno spostato il loro focus nel commercio di massa e nei grandi brand, Etsy ha continuato a concentrarsi sulla nicchia dell'artigianato e dei piccoli commercianti, rendendo la piattaforma sempre più autentica e personale. Per assicurare la qualità dei prodotti offerti e della transazione Etsy ha preso diverse misure perché trattandosi del leader di mercato per l'artigianato e l'handmade l'autenticità dell'offerta va sempre monitorata. Tutti coloro che vogliono vendere prodotti industriali devono quindi completare un modulo e fare prima richiesta di approvazione, oltre a dover poi riportare nella sezione "about" del negozio tutti i partner di produzione. Un'altra area su cui Etsy ha sempre puntato è la qualità di ogni inserzione, motivo per cui la piattaforma ha investito risorse ed energie nell'educazione dei venditori. Attraverso guide e tutorial online, ai commercianti vengono insegnati tutti gli aspetti della gestione di un negozio su Etsy, con una particolare attenzione per le inserzioni. Con gli strumenti messi a disposizione dalla piattaforma gli utenti imparano come emergere tra i risultati sia nella struttura interna del sito sia nei motori di ricerca come Google, Yahoo o Bing.

All'interno della community la comunicazione è certamente la chiave del successo, motivo per cui Etsy ha investito su strumenti e applicazioni che permettano ai propri membri di interagire tra loro. Cavo, ad esempio, è un sistema di messaggistica privata

implementato all'interno del sito con l'obiettivo di facilitare la comunicazione tra venditori e compratori. Altri mezzi con cui Etsy favorisce i rapporti tra le parti sono la possibilità di seguire i negozianti tramite l'opzione "favorite", scrivere recensioni e condividere i prodotti con i propri amici. Attraverso le pagine e i forum gli utenti possono anche ritrovarsi in piccoli gruppi e aprire discussioni su temi di interesse comune.

Ogni shop è come se fosse un business separato e autonomo con la propria identità, anche se Etsy ne cura in prima persona direttive e regolamentazioni. Il commerciante è responsabile per tutte le attività di gestione dello store: decisione dei prezzi, foto dei prodotti, attività promozionali, packaging, spedizioni e consegne, possibili resi e tutte le altre questioni legate alla transazione. Etsy si riserva quindi di creare l'ambiente ideale per realizzare transazioni di successo: basse barriere in entrata per l'apertura dei negozi online, regole semplici e trasparenti, diverse opzioni di pagamento, assistenza ai venditori e ai consumatori. Nonostante l'ampia autonomia lasciata ai commercianti, attraverso un team dedicato Etsy monitora costantemente il controllo e il rispetto delle regole di copyright e proprietà intellettuale.

Partnership strategiche

Le partnership strategiche messe in atto da Etsy fanno riferimento soprattutto alle applicazioni e agli strumenti sviluppati da terze parti, si stima più di 150: tra questi sicuramente i social network più popolari come Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter e Tumblr. Nel 2013 Etsy ha poi lanciato il progetto "Etsy Wholesale", una piattaforma business-to-business in collaborazione con catene di retail importanti come Nordstrom e West Elm. Inoltre, l'azienda newyorkese ha stretto partnership con le organizzazioni locali di tutto il mondo per promuovere l'utilizzo della piattaforma nel settore e istruire i piccoli artigiani attraverso corsi di formazione e workshop.

Struttura dei costi

La struttura dei costi di Etsy comprende principalmente il mantenimento e lo sviluppo della piattaforma, la gestione della community e le attività di assistenza clienti. L'azienda

investe gran parte delle risorse in strumenti e applicazioni, sia sviluppate internamente sia affidate in gestione a terze parti, ma una buona parte dei costi arriva dalle risorse umane impiegate in Etsy. Quasi 700 persone dislocate in 9 uffici situati in tutto il mondo lavorano costantemente per supportare le transazioni, assistere i clienti e creare una community sempre più attiva: la maggior parte dello staff appartiene all'area ingegneristica o si occupa dell'assistenza ai consumatori. Le spese di marketing tradizionale, se confrontate con gli altri operatori dell'e-commerce, sono molto basse perché come si può notare in *Figura 23* la crescita organica è guidata dalla forza della community, tanto che il traffico proveniente dalla pubblicità si aggira solo tra il 2 e il 7%. Si stima, infatti, che per ogni 100 dollari di vendite Etsy spenda 1-2 dollari di marketing, senza contare il fatto che il traffico diretto/organico è di tutt'altra qualità rispetto a quello a pagamento. Un'altra voce di spesa nella struttura dei costi di Etsy fa riferimento alle attività offline: organizzazione di eventi e fiere, infrastrutture e personale dedicato.

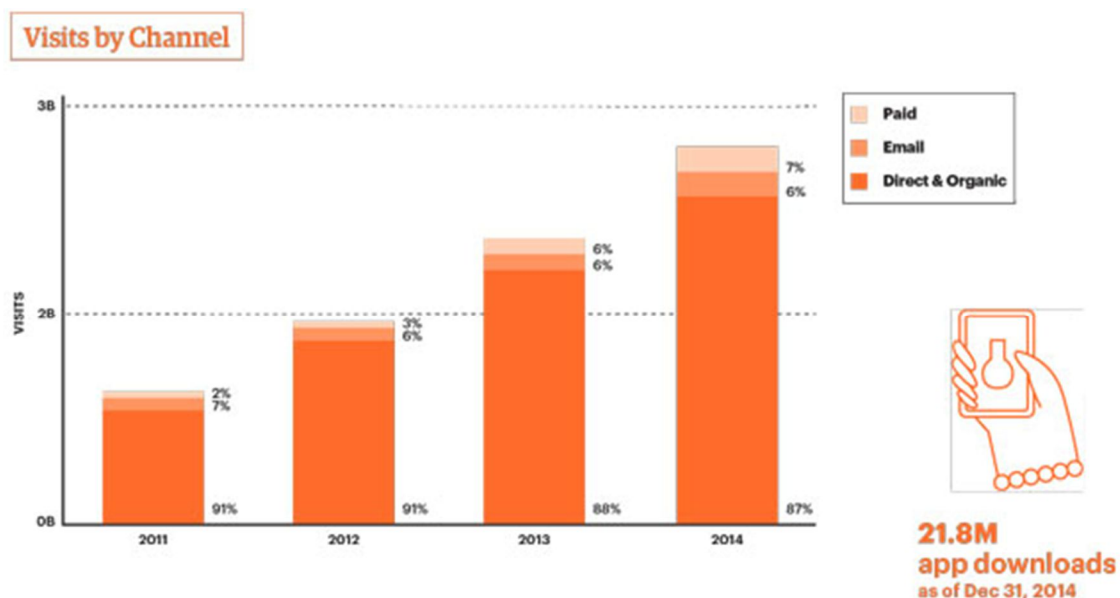


Figura 23 – Fonte: Etsy.com, 2015

4.3.5 Le interviste

A supporto dell'analisi del business model canvas di Etsy e per contestualizzare la piattaforma nel mercato nazionale abbiamo intervistato 12 negozi italiani. Sei di questi

sono stati suggeriti da Francesca Baldassarri, leader di Etsy Italia Team, e gli altri sei sono stati selezionati in alcuni gruppi Facebook o tramite contatto diretto. È importante fare questa distinzione perché durante le interviste sono emerse delle differenze tra i due gruppi. L'Etsy Italia Team è il primo gruppo di venditori nato in Italia nel 2009, con lo scopo di supportare i commercianti nella loro attività di gestione del negozio. Punto di riferimento per tutti coloro alle prime armi con la piattaforma, l'Etsy Italia Team è stato fondamentale soprattutto in un primo periodo, quando il materiale fornito per vie ufficiali ancora scarseggiava o non era tradotto in italiano. L'attività del team comprende anche l'organizzazione di eventi come i Craft Party, momenti di incontro per scambio di idee e competenze a cui partecipano spesso anche figure di rilievo del settore manifatturiero, e workshop tematici sul mondo dell'artigianato. Come avremo modo di vedere, la presenza dell'Etsy Italia Team si è rivelata così importante anche per la mancanza di una sede o di un referente ufficiale nel territorio italiano, motivo per cui questo gruppo è diventato l'unico punto di riferimento per un numero sempre più grande di venditori. Opinioni differenti sulla piattaforma sono poi emerse anche tra chi ha aperto il negozio nei primi anni di attività della piattaforma (2010-2012) rispetto chi invece ha cominciato a vendere su Etsy in tempi più recenti. Per far emergere i risultati della ricerca procederemo riportando delle considerazioni generali sul campione intervistato, seguite da un approfondimento qualitativo sulla gestione del negozio, la partecipazione e il ruolo della community, aspetti di mercato e, infine, criticità e punti di forza emersi.

Considerazioni generali sugli intervistati

I soggetti intervistati sono tutti di sesso femminile e appartenenti ad una fascia di età compresa tra i 23 e i 58 anni, dati che si allineano con il segmento a cui Etsy fa riferimento. Il campione preso in analisi non si può certo considerare rappresentativo, ma la totale presenza femminile delle intervistate non è una casualità. Etsy, infatti, ha storicamente manifestato un particolare focus su questo segmento, interessandosi fin da subito ai movimenti femministi nati attorno al settore dell'artigianato. Il profilo ideale del negoziante che vende in Etsy presenta, inoltre, caratteristiche che si sposano con la condizione femminile: precarietà lavorativa e necessità di reddito integrativo, manualità e identificazione con la tradizione. Il livello di istruzione riscontrato è medio-alto e quasi la

metà dichiara di aver conseguito una laurea. Per quando riguarda la collocazione geografica il dato interessante è che più della metà proviene da piccoli paesi di provincia e ha sottolineato l'importanza di Etsy per raggiungere un pubblico che con i mercatini o vendite locali non sarebbero mai riusciti a contattare. Un fattore che ha inciso anche nella partecipazioni agli eventi dell'Etsy Italia Team, ai quali molti intervistati hanno spiegato di non riuscire a partecipare a causa della loro dislocazione geografica nel territorio. Trattandosi principalmente di negozi che vendono accessori, gioielli, tessuti, borse e articoli di pelletteria, la fascia di prezzo dei prodotti è bassa e solo in pochi casi supera i 50 euro. Dal punto di vista professionale solo due hanno dichiarato di essere dipendenti, le restanti si dedicano all'azienda di famiglia, svolgono lavoro autonomo con partita iva oppure si dedicano ad Etsy a tempo pieno in quanto disoccupate. Questo ci permette di capire come per molti la piattaforma venga vista come fonte di reddito integrativo o addirittura principale.

Quasi tutte associano il loro interesse all'artigianato ad una passione trasmessa da genitori e nonni o ad un hobby coltivato fin dall'infanzia. Il primo contatto con l'handmade avviene nel contesto familiare per la metà degli intervistati, i restanti invece hanno dichiarato di aver cominciato la produzione di oggetti artigianali per creare qualcosa di loro, data l'impossibilità di trovare nel mercato ciò che stavano cercando. La considerazione importante è che nessuno sembra aver iniziato spinto dalla necessità di vendere le proprie creazioni, in questo Etsy è riuscito a cogliere un bisogno latente e a dare un risvolto commerciale a quella che per tutti è nata come una passione.

A tal proposito Laura (41 anni, Perugia) afferma che fare l'artigiana non è mai stata la sua intenzione ma la facilità di accesso ad Etsy l'ha fatta riflettere perché, ci racconta:

“Quando vedi persone come te che fanno la stessa cosa ti rendi conto che puoi benissimo farlo anche tu”.

Laura (36 anni, Varese) ha visto in Etsy un'opportunità per estendere la sua professione di illustratrice:

“Dopo dieci anni di attività nell'editoria scolastica il lavoro era diventato monotono e poco remunerativo, è stato quindi il bisogno di trovare nuovi stimoli e di esprimere in pieno la propria creatività a spingermi ad aprire un negozio su Etsy insieme a mia sorella.”

Gestione del negozio

La maggioranza dei negozianti che hanno preso parte all'intervista ha aperto tra il 2011 e il 2013, solo tre persone lavorano in presenza di collaboratori e si tratta di membri della famiglia, non di soggetti esterni. L'attività di artigianato coinvolge i membri di Etsy sia full-time sia come ritaglio nel tempo libero e questo è determinato sostanzialmente dal ruolo che ogni persona attribuisce al proprio negozio. In entrambi i casi, però, il tempo dedicato alla sua cura è giornaliero, solo per pochi settimanale e per nessuno mensile. Anche chi ha un lavoro da dipendente dichiara di occuparsi del negozio ogni sera, anche solo per effettuare l'accesso al sito e controllarne lo stato di ordini e visite. Tutti ne esaltano le basse barriere all'entrata ma, soprattutto chi ha iniziato a frequentare la piattaforma recentemente, evidenzia come sia difficile emergere tra la concorrenza e come, prima di vedere concretamente delle entrate, debba passare molto tempo.

Un primo dato interessante riguarda il modo in cui gli intervistati sono venuti a conoscenza di Etsy: molti di loro, infatti, hanno affermato di essere entrate in contatto con la piattaforma prima come acquirenti e solo in un secondo momento come venditrici. Una dimostrazione del fatto che il driver principale per la crescita organica di Etsy è stata proprio la sovrapposizione del ruolo tra le due parti. Indagando la presenza degli intervistati in altre piattaforme è emerso che, chi ricerca delle alternative, si appoggia comunque a siti concentrati sull'artigianato, come LittleMarket e Dawanda. Si tratta però solo di una presenza perché nessuno valuta i due concorrenti di Etsy altrettanto remunerativi, complice un pubblico meno vasto e una fruibilità del servizio non ancora paragonabile a quella dell'azienda americana. Nessuno vende parallelamente su eBay e anche coloro che hanno provato l'esperienza hanno sottolineato come il sito di aste più famoso del mondo sia troppo dispersivo, lamentando l'assenza di assistenza per i meno esperti.

Per quanto riguarda il primo contatto con la piattaforma, le intervistate si dividono in due: da una parte chi ha seguito il suggerimento di un amico o un passaparola generale, dall'altra chi ha conosciuto Etsy tramite la lettura di un articolo o la semplice ricerca online. Emerge qui il grosso lavoro che l'azienda ha svolto per assicurarsi una forte presenza nei motori di ricerca, sia per favorire la visibilità dei negozi, sia per incontrare

nuovi membri. Chiedendo di motivare la scelta di Etsy emergono proprio i due tratti distintivi della piattaforma: il focus sull'artigianato e la possibilità di raggiungere un pubblico mondiale con un negozio che diventa soprattutto vetrina. Il primo permette ad Etsy di distinguersi nei confronti di grandi marketplace come Amazon e eBay, il secondo di battere la concorrenza di player più piccoli come LittleMarket e Dawanda.

Giusy (39, Foggia) aggiunge che:

“Etsy è una vetrina mondiale alla quale si rivolgono anche magazine, riviste ed esperti del settore per cercare nuovi trend o prodotti particolari. Se hai la fortuna di incrociare una di queste figure o di essere menzionata in un blog importante le vendite arrivano come conseguenza, il tuo negozio può fare un salto di livello”.

Tutti gli intervistati dichiarano di vendere prodotti realizzati interamente a mano e in molti hanno contestato la recente decisione di Etsy di aprire la piattaforma anche a prodotti industriali e semi-industriali. La critica più forte riguarda la trasparenza e l'attenzione nei confronti di questa nuova regolamentazione. Tutti dichiarano di aver compreso la necessità di un mercato più grande ma che sarebbe stato possibile risolvere i malumori creando un'apposita categoria come quella già presente per gli oggetti vintage. Un bacino di utenti sempre più vasto è diventato difficilmente controllabile e in molti lamentano la presenza di rivenditori non autorizzati e la mancanza di interventi da parte di Etsy. Le critiche non riguardano la decisione in sé ma l'atteggiamento della piattaforma, Marisa (32 anni, Bari) ne ha anche trovato il vantaggio:

“Nel mio caso l'apertura al prodotto industriale è stata una mossa positiva perché ho iniziato ad utilizzare un laser per i miei prodotti e, tramite tutta la procedura di registrazione, sono riuscita a rientrare nelle nuove normative di Etsy. La questione va comunque ridimensionata perché in molti non rispettano le regole andando contro la filosofia della piattaforma e allineandola ad Amazon o eBay”.

Per quanto riguarda la cura del negozio, gli intervistati concordano sull'importanza della componente estetica: accattivante, con grafiche, descrizioni e fotografie di qualità, Molti

esprimono la loro difficoltà su questi strumenti e ammettono di aver dedicato tanto tempo per migliorarsi in questi ambiti. Una buona presentazione dei prodotti è anche sinonimo di qualità e questo può incidere nelle vendite se consideriamo che gioielli, borse o portafogli possono essere giudicati sono tramite fotografie e descrizioni.

Community

Nell'analizzare il ruolo della community è emersa la sua importanza strategica soprattutto nella fase di formazione. Questo aspetto è stato riscontrato soprattutto tra coloro che hanno aperto il negozio appena Etsy è arrivato in Italia, perché il materiale a disposizione era ancora molto poco e prevalentemente in inglese. La community – a detta di tutti – ha permesso di imparare tutto sulla gestione del negozio, attraverso uno scambio di informazioni e competenze. Solo tre tra gli intervistati hanno dichiarato di possedere delle conoscenze pregresse su web, social media o fotografia, perché magari aiutate da un percorso di studi o da un interesse personale. Questo ci induce a pensare che la maggior parte di coloro che aprono un negozio su Etsy si trovi per la prima volta ad entrare in contatto con realtà nuove come promozione, pagamenti, inserzioni pubblicitarie, social network e fotografia a livello professionale.

I contatti segnalati da Francesca hanno partecipato attivamente all'Etsy Italia Team, sia come leader che nell'organizzazione di eventi; hanno tutti inoltre dichiarato che senza l'aiuto del gruppo non avrebbero mai raggiunto il livello di conoscenze attuale e in così poco tempo. Laura (36, Varese) ci spiega:

“Con il gruppo sono stata in grado di risolvere il 90% dei problemi in modo rapido ed efficace, perché troverai sempre qualcuno che ha già affrontato con successo le stesse cose.”

Il motivo che spinge a frequentare i Craft Party è principalmente quello di poter incontrare di persona coloro con cui ci si scambia le informazioni, per poter dare un viso agli utenti conosciuti online. Gli intervistati mettono in secondo piano l'evento in sé e si dimostrano interessati soprattutto al lato umano di questi momenti. Dalla community nascono spesso anche relazioni di amicizia e i rapporti vengono mantenuti quotidianamente ma fuori dalla piattaforma, principalmente attraverso Facebook.

Anna (45 anni, Cuneo) racconta:

“Quando ho provato con eBay mi sono sentita abbandonata perché esistevano dei gruppi ma non focalizzati su una determinata area. In Etsy invece ho la possibilità di confrontarmi con persone che condividono la mia stessa passione e hanno le mie esigenze. Si viene a creare uno scambio di grande valore e la disponibilità delle persone ha creato un clima di grande collaborazione che difficilmente si ritrova nel mondo commerciale, dove la concorrenza è sempre messa in primo piano.”

Chi invece è entrato nell'Etsy Italia Team solo recentemente si è dimostrato meno interessato alla partecipazione attiva, sostenendo che gli iscritti sono tanti e l'integrazione non risulta facile. In generale, però, ad ammissione di tutti il tempo dedicato alle interazioni in forum e gruppi con il tempo va calando: alcuni per sopravvenuta mancanza di tempo, altri perché ormai hanno acquisito dimestichezza e non hanno più bisogno di un supporto costante, qualcuno per uno scontento verso le ultime politiche di Etsy.

Chi frequenta abitualmente la community ammette che si è sentita la mancanza di una sede ufficiale nel nostro paese, o almeno di una figura a cui far riferimento. Anna (45 anni, Cuneo) esprime tutto il suo rammarico sulla decisione di non investire in Italia:

“Non essendoci un referente siamo considerati un mercato marginale e faticiamo ad emergere, soprattutto considerata la concorrenza attuale. Sono poco collaborativi nei confronti delle iniziative dell'Etsy Italia Team ed è stato un po' come lavorare per loro perché siamo diventati il punto di riferimento ufficiale per tutti, senza però essere mai valorizzati”.

Opinioni di questo genere sono state riscontrate di frequente tra le persone intervistate, ma esclusivamente da parte di chi è presente su Etsy da qualche anno, ragione per cui ora si sentono meno motivati e partecipi alla filosofia cosiddetta “etsyana”. Nessuna di loro, però, pensa di lasciare la piattaforma perché al momento è ancora la migliore nel mercato, solo Marisa (32 anni, Bari) ammette:

“Ho recentemente aperto il mio e-commerce di proprio in ottica di lasciare Etsy in un futuro, gli ultimi avvenimenti sono stati la spinta definitiva.”

Mercato

Dati interessanti sono emersi anche riguardo alle vendite degli intervistati. Mentre i numeri sul valore economico di un negozio su Etsy in un anno, così come anche quelli sul numero di ordini, sono variabili e dipendono da numerosi fattori (numero e tipologia di prodotti, anno di apertura del negozio, tempo dedicato), a mettere quasi tutti d'accordo è la destinazione delle vendite. Nove intervistati su dodici hanno riscontrato che i loro clienti provengono soprattutto dai paesi anglofoni, ovvero Stati Uniti, Canada, Regno Unito e Australia. Sul totale degli ordini una buona percentuale - dal 60 fino anche al 95 - ha come destinazione uno di questi paesi. Possiamo quasi affermare che Etsy sia diventato, almeno per gli utenti italiani, un canale efficace per raggiungere un pubblico straniero. Il piccolo artigiano, solo con i propri mezzi a disposizione, difficilmente riuscirebbe a raggiungere così tanti clienti in USA o Australia: la possibilità di entrare in contatto diretto con questi paesi diventa un incentivo ad entrare nella piattaforma e rappresenta un elemento che trasforma Etsy in uno strumento per le esportazioni. Chi, invece, riceve la maggior parte delle entrate dal mercato italiano si definisce come un'anomalia e spesso imputa il traffico di clienti locali ad un'attività promozionale su Facebook o a contatti personali più che al sistema della piattaforma stessa.

Quando chiediamo agli intervistati di avanzare delle motivazioni sull'apprezzamento straniero dei prodotti italiani ci vengono fornite diverse ipotesi. Margherita (58 anni, Chieri) sostiene:

“L'approccio italiano allo shopping online è ancora molto arretrato rispetto al resto del mondo, secondo me c'è ancora diffidenza, mentre invece per gli stranieri ormai è un'abitudine quotidiana.”

Giusy (39, Foggia), attiva su Etsy da quattro anni, nota comunque dei miglioramenti rispetto agli inizi:

“Gli italiani conoscono ancora poco la piattaforma ma ci sono stati dei notevoli progressi in termini di acquisti online, soprattutto perché non sono più solo i soliti prodotti come viaggi e tecnologia. Etsy comunque non ha aiutato perché rispetto ad altri paesi, dove ha adottato anche campagne pubblicitarie e iniziative di marketing, non ha mai deciso di investire in Italia”.

Sicuramente il fatto che Etsy sia conosciuto e diffuso nel mercato statunitense incide sulla destinazione delle vendite, perché il bacino di utenti americano è sicuramente il più grande. Un altro fattore che spesso porta gli stranieri a scegliere i prodotti italiani è anche la connotazione di “Made in Italy”, che all’estero ha ancora un certo fascino. Solo chi realizza oggetti artigianali particolari o con tecniche uniche, però, individua questo fattore distintivo per i suoi clienti, ammettendo di aver ricevuto feedback e apprezzamenti su questo tema. Laura (41 anni, Perugia) racconta:

“I miei clienti si definiscono emozionati nel ricevere un ordine dall’Italia, perché sono affascinati dalla tradizione artigianale del nostro paese.”

Giusy (39, Foggia) solleva anche il rovescio della medaglia:

“Il Made in Italy è un biglietto da visita che può portare con sé anche alcuni pregiudizi, alcuni clienti non si avvicinano al negozio italiano perché sanno che potrebbero esserci problemi con le spedizioni, inadempimenti o tempistiche troppo lunghe. Però non ci sono dubbi sulla qualità delle nostre produzioni”.

L’acquisto delle materie prime, invece, varia molto da un prodotto all’altro e dalle sue peculiarità. Gli intervistati acquistano prevalentemente online – alcuni anche su Etsy ma una stretta minoranza – sia dall’estero che dall’Italia. La ricerca del materiale è molto curata e tutti fanno una valutazione qualità-prezzo. Non si può dire, però, che vengano preferiti sempre fornitori italiani perché ogni prodotto ha le sue peculiarità: Daniela (34, Brescia) acquista i filati in un magazzino vicino a casa ma le altre componenti in Germania; Marisa (32, Bari) è specializzata in produzioni con tessuti orientali quindi si rifornisce in Giappone; Margherita (58 anni, Chieri) realizza gioielli con il metal clay e lo

compra in USA perché qui è un metallo ancora poco reperibile. Far percepire il Made in Italy non viene considerato difficile, perché è la provenienza spesso a parlare da sola. Ciò in cui gli intervistati riscontrano maggiori dubbi è la capacità di tramettere le caratteristiche qualitative di un prodotto attraverso la piattaforma. Non è facile distinguersi dalla concorrenza, soprattutto quella che vende creazioni “classiche” e bigiotteria, e per comunicare l’unicità dei materiali o della lavorazione bisogna saper sfruttare bene gli strumenti di Etsy e farsi promozioni da soli.

Prezzi dei prodotti e costi della piattaforma

Entrando nello specifico dei prezzi dei prodotti e dei costi imposti dalla piattaforma. Tutti, anche i più scontenti, ammettono che nel mercato Etsy è la piattaforma più economica. Susanna (28 anni, Monza) li definisce quasi irrisori e riassume l’opinione di molti:

“Il mio primo approccio al sito è stato: perché no? Non mi costa quasi nulla vedere come funziona. Anche se le vendite non decollano non ci si rimette molto e secondo me questa è stata una spinta anche ha convinto anche i più insicuri”.

In confronto a eBay - cui commissioni arrivano quasi al 10% - e alle altre piattaforme di artigianato, Etsy non ha rivali e ha messo in atto anche un sistema di inserzioni omaggio per chi suggerisce l’apertura di un negozio ad un amico, come ha fatto Elisa (23 anni, Milano), entrata proprio con questa modalità.

Durante le interviste abbiamo anche indagato come vengono calcolati i prezzi degli oggetti venduti. La maggior parte ammette di fare un confronto con la concorrenza, ma per capire più che altro se i loro prodotti possono risultare competitivi. Etsy fornisce una guida che aiuta a calcolare il prezzo finale attraverso la combinazione di diverse variabili: costo del materiale, tempo, commissioni PayPal, packaging, tassazione di Etsy e una stima dei costi di spedizione. Solo una persona ci ha detto di seguire in modo ufficiale questo materiale, però il metodo seguito è in genere lo stesso per tutti. Tre persone hanno ammesso di sottostimare il proprio lavoro, perché dedicandoci qualche ora la sera è difficile

monetizzare il tempo e quindi escludono questa variabile. A riguardo, Annamaria (45, Cuneo) dice:

“Spesso temo di lavorare in perdita perché non facendolo abitualmente tutte le volte che si riprende un oggetto da capo sono più lenta, quindi il tempo non lo monetizzo. Lo sto vivendo come un hobby e non un lavoro ma se mi mettessi seriamente dovrei rivedere la modalità di calcolo e adeguarmi a quella degli altri”.

Milena (36, Milano) solleva un altro tema importante, ovvero le spedizioni, servizio di cui tutti gli intervistati di sono lamentati. È opinione generale, infatti, che il sistema postale italiano penalizzi i negozianti di Etsy, sia per l'inefficienza che per i costi. Nessuno racconta di problemi con le transazioni o i pagamenti ed attribuiscono invece la criticità più grande della vendita alla sua distribuzione. Milena dice di includere una parte dei costi di spedizione nel prezzo del prodotto, perché un cliente è disincentivato all'acquisto se si trova a dover spendere più per il servizio postale rispetto al prodotto stesso.

Servizi di Etsy

Tra i servizi che Etsy mette a disposizione uno dei più apprezzati è quello dei pagamenti, perché da tutti riconosciuto come un fattore critico per la vendita online. Margherita (58 anni, Chieri) racconta di aver valutato l'apertura di un e-commerce personale ma non avrebbe la comodità dei servizi di Etsy:

“Il marketplace ti offre già un aggancio sicuro ai pagamenti e tutti gli strumenti per la vendita, come ad esempio i carrelli automatici. La semplicità con cui basta collegare un conto PayPal o una carta di credito tranquillizza anche chi ha meno dimestichezza con i servizi bancari.”

Tra le possibilità che Etsy offre per dare visibilità al proprio negozio anche inserzioni per il posizionamento nei motori di ricerca. Sorprendentemente solo in tre hanno dichiarato di utilizzarle (sempre con un piccolo budget) e chi ci ha provato in passato dice di non

averne visto i risultati. In molti ammettono di avere poche competenze a riguardo e di sentirsi insicuri, come Susanna (28 anni, Monza):

“Ho provato ad utilizzare gli strumenti di SEO per aumentare la visibilità ma non mi sento ancora molto competente a riguardo, trovo invece molto utili le statistiche del negozio complete di visite, provenienza e frequenza.”

Quello che è certo è che per la promozione del negozio vengono preferiti i social network e i forum, sia per semplicità sia per la possibilità di instaurare dei contatti diretti e personali con i propri clienti. Chi non fa uso di Facebook, Twitter o Instagram ammette che si tratta solo di un approccio personale con i nuovi media, non di una mancanza di integrazione con Etsy.

Considerazioni finali

In generale possiamo dire che sono emersi gli aspetti positivi che ci aspettavamo, già approfonditi nel business model canvas come vantaggi competitivi che hanno portato Etsy al successo. In primis la visibilità mondiale che porta una vetrina di questo tipo, seguita da una filosofia che sostiene l'artigianato e da una piattaforma completa e strutturata, che anche per i più inesperti è semplice da utilizzare. A fare da contorno una community che, con una partecipazione attiva, permettere di entrare in contatto con appassionati e di stringere nuovi rapporti. L'Etsy Italia Team ha giocato un ruolo importante per l'Italia soprattutto per quanto riguarda la formazione dei suoi membri, in quanto gli intervistati hanno tutti raccontato che senza l'aiuto dei veterani e senza un continuo scambio di materiale e aggiornamenti non sarebbero mai riusciti da soli a fare crescere il valore del proprio negozio in così poco tempo.

Va detto, poi, che si percepisce un malumore generale su diverse tematiche, in particolare da quando l'azienda newyorkese si è quotata in borsa. Ciò che viene contestato sono prevalentemente la mancanza di investimenti nel mercato italiano e l'attività di controllo sui negozi che offrono prodotti industriali, strategia comprensibile ma in cui Etsy ha peccato di trasparenza. Le critiche arrivano anche per i continui cambiamenti apportati dalla piattaforma, poco chiari e mal comunicati. Quello che ha fatto più discutere è un

nuovo algoritmo sperimentato in UK e Australia che favorisce le ricerche localizzate, facendo perdere tantissime visite da questi paesi ai negozi italiani. Le nuove disposizioni di Etsy hanno destato parecchie perplessità perché si scontrano con i due principi cardine del marketplace: il sostegno all'artigianato e la diffusione globale. Nonostante il disappunto la piattaforma continua a rappresentare l'alternativa più vantaggiosa di mercato, sia in termini di visibilità che economici, non trovando ancora degni competitor. Il pericolo è quello che i negozi più remunerativi decidano di aprire un proprio e-commerce, minacciando le entrate di Etsy, ma per il momento il marketplace americano resta il leader di questo mercato.

Considerate le caratteristiche sopra riportate, possiamo concludere che dalla nostra analisi emergono due profili di negozianti, distinzione per cui la data di apertura dello shop Etsy sembra giocare un ruolo fondamentale. Su alcune tematiche gli utenti intervistati si trovano tutti d'accordo, in particolare quando parliamo di visibilità, importanza dell'artigianato, costi del negozio, prezzi e mercato di riferimento. Le differenze più interessanti, invece, vengono riscontrate sulle critiche mosse ad Etsy e sul ruolo della community. Chi è presente nella piattaforma a partire dai primi anni della sua apertura, infatti, nella sua esperienza ha potuto seguire da vicino tutti i cambiamenti in cui l'azienda americana è stata coinvolta. Dalla quotazione in borsa ad un continuo cambio di algoritmi per la visibilità e la localizzazione, le critiche più forti arrivano proprio da coloro che hanno un negozio in Etsy dal 2009-2011.

Per questi utenti comprendere il funzionamento della piattaforma, entrare nei meccanismi di visibilità e ottenere i primi risultati si è rivelato un percorso lungo e tutt'altro che facile. La mancanza di materiale in italiano, l'autonomia necessaria in alcune fasi della transazione e un pubblico prevalentemente americano hanno contribuito alla formazione di un utente attivo, attento e determinato. La community è stata un fattore decisivo per la formazione, per lo scambio di problematiche e per la cooperazione, tanto che tutti gli intervistati con questo profilo hanno assicurato che senza l'Etsy Italia Team non sarebbero mai riusciti ad ottenere certi risultati con la stessa velocità. Tanto era l'entusiasmo che la partecipazione è stata per tutti molto attiva, anche per coloro che svolgevano un lavoro dipendente e hanno dichiarato di non dedicarsi full time al negozio in Etsy. Proprio da questo profilo di negozianti si riscontra un certo malcontento nei confronti del recente

atteggiamento del marketplace, per i motivi già sottolineati in precedenza. Le conseguenze sono state di diverso tipo, innanzitutto un certo distacco dalla community, prevalentemente per due motivi: un'ormai raggiunta autonomia e comprensione della piattaforma, ma anche un distacco emotivo da quella che era sempre stata una missione comune.

L'allontanamento di Etsy dal suo obiettivo iniziale – la valorizzazione dell'handmade – è sicuramente stato una causa di questo cambiamento. Su questo profilo di negozianti si ipotizzano scenari futuri a cui l'azienda americana dovrebbe prestare particolare attenzione. Nonostante i negozi siano ancora fonte di reddito e in pochi stiano mettendo in discussione la loro presenza in Etsy, proprio questi utenti potrebbero essere i primi ad abbandonare la piattaforma in caso di alternative altrettanto remunerative, o in ottica di avviare un'attività con un proprio e-commerce. Una perdita di entusiasmo nei confronti della community, inoltre, mette a rischio proprio un elemento chiave del mercato italiano. L'assenza di una sede nazionale o di un referente ha contribuito a far crescere il ruolo dell'Etsy Italia Team, diventato vero e proprio punto di riferimento anche per gli eventi, oltre che per la formazione. Perdendo questo ruolo potrebbe venir meno il fattore community in tutto il paese, trasformando Etsy in un semplice marketplace dove l'unica finalità diventerebbe lo scambio di merce. Una conseguenza rischiosa se consideriamo quanto il valore di questa attività sia più volte emersa anche nel business model canvas.

Un secondo profilo di negozianti, invece, fa riferimento a coloro che hanno aperto l'attività in Etsy solo in tempi più recenti. A emergere in queste interviste è stato soprattutto un fattore di competizione, piuttosto che di collaborazione. Arrivati proprio nel momento in cui ne è esplosa la notorietà, ottenere visibilità è sempre più difficile ma questo profilo di negozianti è decisamente più autonomo e disincantato rispetto ai primi. Con gran parte del materiale già disponibile, il ruolo della community appare marginale e il focus è orientato principalmente all'ottenimento di un negozio funzionale. I cambiamenti di Etsy non sono stati accolti con lo stesso malumore ma non si può nemmeno dire che l'entusiasmo sia lo stesso di chi ha aperto un negozio sei anni fa. Etsy non ha perso credibilità nei confronti di questo segmento di utenti, ma si sta lentamente perdendo il carattere partecipativo e collaborativo che da sempre ha caratterizzato la piattaforma.

Ciò che ancora nessuno mette in dubbio, però, è la fruibilità del marketplace: intuitivo, integrato perfettamente con tutti gli strumenti social, personalizzabile, impeccabile nel trasferimento dei pagamenti e nei servizi. Al momento non sembrano esserci altri operatori in grado di competere con Etsy, nemmeno in termini di visibilità.

CONCLUSIONI

L'elaborato ha preso in analisi due modelli di business tra i più interessanti dell'ultimo decennio: le vendite a tempo – conosciute anche come flash sales – e i social marketplace. L'obiettivo finale è quello di fornire delle linee guida sul loro funzionamento generale per poi, entrando nello specifico, comprendere i tratti distintivi di due emblematici casi di successo: Vente Privee e Etsy. La metodologia utilizzata e il focus della ricerca contribuiscono a rendere questo studio particolarmente interessante sia per tutti coloro alle prese con la scelta di un business model nella fase iniziale di una nuova attività, sia per brand o commercianti che vogliono approcciarsi a nuovi canali di vendita.

Con il fenomeno dell'e-commerce sono cambiate le dinamiche commerciali e le abitudini di consumo delle persone. Prodotti e servizi sono ora disponibili in ogni momento, superando i limiti spazio-temporali che caratterizzavano i processi di vendita tradizionali. Ad essere coinvolti non solo i consumatori finali, ma anche commercianti e brand, che nell'e-commerce intravedono opportunità sempre più interessanti per raggiungere nuovi segmenti di mercato e allargare il proprio business. Dall'altra parte, però, ci si ritrova a dover emergere in un contesto globale altamente competitivo, dove innovazioni e nuove tecnologie possono determinare il successo tanto quanto il tracollo di un'organizzazione.

Per individuare le motivazioni che hanno reso le vendite a tempo e i social marketplace interessanti casi di studio bisogna però fare un ulteriore passo in avanti, addentrandosi nel fenomeno del social commerce. I due modelli, infatti, hanno trovato il loro successo nel pieno dell'esplosione del social networking. Rispetto all'era *dot.com*, in cui tutti gli operatori facevano a gara per aprire un proprio canale online, nel più recente social commerce si manifesta una profonda trasformazione strutturale del contesto digitale. A fronte di un mercato sempre più saturo, cambiano i meccanismi di entrata nel commercio elettronico, facilitati dalla presenza di attori che agiscono come intermediari e offrono servizi studiati ad hoc per i propri clienti. Canali come le vendite a tempo e i social marketplace, sia per i singoli utenti che per i marchi più noti, diventano mezzi rapidi e poco costosi per raggiungere un diverso segmento di consumatori e per aumentare le vendite (o addirittura per approcciarsi ad una nuova opportunità di fatturato). Caratteristica

di queste piattaforme la verticalità e di conseguenza il focus in un'industria ben specifica, utile anche ad aggregare persone con gli stessi interessi, stimolandone il senso di appartenenza e rafforzando il concetto di community online. Non c'è dubbio poi che il traffico generato da siti come Vente Privee e Etsy contribuisca a renderli una vetrina d'eccezione: un'esposizione che garantisce ritorni sia in termini economici che di visibilità. In entrambi i casi studiati, inoltre, uno dei valori aggiunti è rappresentato dall'insieme di servizi offerti. Le piattaforme si prendono carico di una serie di attività che per i brand o i negozianti sarebbero altrimenti troppo onerose da affrontare singolarmente, senza contare che spesso manca il know-how necessario.

Dal lato dei consumatori, invece, i nuovi strumenti a disposizione, integrati alle piattaforme di e-commerce, permettono di guidare gli utenti nell'esperienza di shopping in un ruolo sempre più attivo. Si vengono a creare delle vere e proprie community in cui le persone hanno la possibilità di esprimere apprezzamenti, condividere le loro esperienze e influenzare le opinioni altrui. Cambiano le dinamiche di partecipazione e le modalità con cui si raggiungono i clienti, elementi che vanno ad impattare direttamente sui meccanismi competitivi degli operatori digitali. Le conseguenze a cui ha portato il social commerce si possono individuare nelle linee di innovazione che caratterizzano i modelli di business nati in questo preciso periodo. Un rapporto continuativo, che si concretizza con la possibilità di sottoscrivere abbonamenti per accedere a servizi – ma sempre di più anche a prodotti fisici -, si scontra con le offerte a disponibilità limitata, mirate a cogliere il lato irrazionale dei consumatori e incentrate su una battaglia di prezzo. Sempre più spesso, poi, le dinamiche degli spazi digitali diventano bidirezionali: lo scambio avviene tra due parti e la piattaforma agisce come un intermediario che mette a disposizione in suo know-how tecnico per fare incontrare domanda e offerta. Vendite a tempo e marketplace presentano quindi tutte le caratteristiche dei business model di nuova generazione: una forte componente social, una profonda conoscenza dei propri consumatori e il ruolo di intermediario digitale che fornisce visibilità, servizi o nuove opportunità.

La metodologia utilizzata nella ricerca ha permesso di far emergere, per entrambe le piattaforme prese in analisi, le leve competitive più importanti e il contesto in cui i modelli sono stati applicati. Comprendere i mercati di riferimento, infatti, è stato il primo passo per individuare i driver di crescita delle vendite a tempo e dei social marketplace, perché il

successo di queste due realtà va innanzitutto ricercato nella capacità di intercettare le esigenze di brand e commercianti. Non è un caso, infatti, che le vendite a tempo siano nate proprio nel periodo in cui i grandi marchi, complice una forte crisi delle vendite, si sono ritrovati con un'abbondante quantità di invenduto. Svolgendo quasi il ruolo di grossisti, i siti di flash sales sono diventati per i brand del settore moda – e successivamente anche per altre categorie di prodotto – un punto di riferimento per smaltire lo stock in eccesso. Veri e propri outlet online che, uniti ad una visibilità globale, permettono ai marchi di mantenere un'immagine di prestigio anche in una delle attività più critiche come la gestione dell'invenduto.

Per quanto riguarda i social marketplace, il discorso è più complesso perché il panorama di applicazione del modello si fa decisamente più ampio e spesso si scontra con player di grandi dimensioni. Alcuni mercati, però, data la presenza di alcune caratteristiche, si sono rivelati essere più sensibili all'applicazione di questo business model. Tra quelle più importanti sicuramente la capacità di creare un vantaggio economico per le parti coinvolte e di agire come punto di contatto tra soggetti che fino a prima non avevano uno spazio dove incontrarsi. Non ultima, la presenza di un mercato frammentato, che non sia interamente nelle mani di pochi e grandi attori. Questi gli elementi che sono stati riscontrati anche in Esty, caso preso in analisi e leader nel settore dell'artigianato. Per un business model di successo, quindi, ci devono essere delle condizioni di partenza dettate da un contesto competitivo adeguato, in cui la soddisfazione di un bisogno resta una prerogativa imprescindibile. In aggiunta, non può mancare una strategia di prezzo attrattiva che, allo stesso tempo, permetta di rientrare nei costi e generare profitti.

Una volta evidenziati i presupposti, l'analisi si è concentrata nello specifico dei casi di studio – Vente Privee e Etsy – poiché i modelli trovano una diversa applicazione da una realtà all'altra ed è nostro interesse capire come quelli studiati siano riusciti a contrastare la concorrenza e a diventare un punto di riferimento per il mercato. Per comprendere il vantaggio competitivo che le caratterizza abbiamo adottato lo schema proposto da Osterwalder, integrandolo con interviste qualitative a supporto della nostra ricerca. Il business model canvas è stato utile per individuare dinamiche e interazioni coinvolte nella generazione di profitti, permettendo anche di esaminare le attività chiave che hanno determinato la solidità di Vente Privee e di Etsy. Con questo intendiamo non solo i

risultati finanziari, ma anche i vantaggi che coinvolgono le parti interessate dalla transazione, in particolar modo per i *vendor*: i brand per le flash sales e commercianti o piccoli artigiani per il social marketplace.

Vente Privee presenta un modello di business che nel tempo non è mai variato, e concentra la sua attenzione sulla cura del rapporto con i marchi coinvolti nelle campagne, considerati dall'azienda francese i clienti principali. Il modello delle vendite a tempo presenta delle caratteristiche che accomunano tutti i player di questo settore: esclusività degli eventi, in quanto si tratta di private shopping club ad accesso su iscrizione, e un senso di urgenza dettato dalle limitazioni nelle tempistiche e nelle quantità di prodotti disponibili. I prezzi sono la leva attrattiva e agiscono come driver di vendita che portano all'acquisto impulsivo i consumatori. Ciò che ha permesso a Vente Privee di mantenere la leadership su questo modello è, però, un processo di vendita che vede tutti gli sforzi concentrarsi sulla soddisfazione dei brand. L'azienda francese, infatti, si pone come un consulente e non si limita ad offrire una vetrina digitale per smaltire l'inventario in eccesso. Dal confronto con la Pr Manager di Vente Privee è emerso che la valutazione dell'offerta passa per tre criteri: notorietà del marchio, varietà dell'assortimento e offerta economica.

La fase di preparazione della campagna è un'eccellenza dell'azienda, perché attraverso il lavoro della Digital Factory è possibile presentare i prodotti secondo le richieste di ogni marchio, con video e fotografie studiate su misura. In questo modo Vente Privee è diventato un canale affidabile, perché non distorce la reputazione del cliente e, anzi, riesce a valorizzare le giacenze di ogni brand. In aggiunta vengono forniti ad ogni marchio reportistiche sui risultati della campagna, statistiche sulle percentuali di vendita e preferenze dei consumatori. Dietro a questo processo, un team dedicato che prima di ogni evento effettua previsioni di vendita e si interfaccia con tutte le altre aree coinvolte. La logistica e l'assistenza sono due attività volutamente gestite *in-house*, perché così Vente Privee può avere il completo controllo su tutte le attività che vanno poi coordinate con le operazioni a monte. Dal punto di vista finanziario, il denaro viene trasferito ai clienti solo successivamente alla chiusura della campagna, questo garantisce un costante flusso di cassa e disponibilità liquida. A incidere sulla solidità economica di Vente Privee anche

una maggioranza azionaria in mano alla società stessa che, non dipendendo quindi da finanziamenti esterni, dimostra una visione a lungo termine.

L'analisi ha dimostrato come Vente Privee sia riuscita a contrastare l'entrata di nuovi competitor grazie ad un modello di business solido e coerente nel tempo con cui ha guadagnato la piena fiducia di grandi marchi. Per il futuro la minaccia più grande non sembra quindi arrivare dagli altri operatori nel mercato delle vendite a tempo, ma piuttosto dalle due parti coinvolte nelle transazioni: consumatori e brand. I primi, a fronte di un'offerta ripetitiva, potrebbero iniziare non percepire più il senso di scarsità ed esclusività tipico di un modello che si è diffuso fino a diventare parte delle abitudini di acquisto. Dai brand, come già successo, potrebbe arrivare una sempre minore disponibilità in termini di inventario, in questo caso a risultare fondamentale è come il canale si propone oltre allo scopo primario di smaltire gli invenduti. Servizi, visibilità e reportistica sulle vendite potranno acquisire un ruolo sempre più importante per il successo di queste piattaforme.

Passando ad Etsy, il nostro secondo caso di studio, ci siamo concentrati su come l'azienda newyorkese, cogliendo un vuoto di mercato nel settore dell'artigianato, sia riuscita ad espandersi così velocemente in tutto il mondo, diventando il punto di contatto in una nicchia di appassionati e arrivando a cambiare le loro abitudini di business. Per portare a termine l'analisi, oltre al business model canvas, sono stati utili i questionari sottoposti a 12 negozianti di Etsy, in quanto i risultati hanno permesso di far emergere i punti di forza della piattaforma ma anche le criticità. Costruita su un modello già presente da molti anni nel mercato - quello del marketplace - Etsy è stato in grado di integrare alla perfezione i nuovi strumenti del social commerce. Personalizzazione, condivisione e facilità di relazioni sono gli elementi centrali attorno a cui ruota la strategia di una piattaforma che, a detta di tutti gli intervistati, non ha rivali in termini di fruibilità e funzionalità. L'attenzione con cui Etsy si è preoccupato della formazione dei negozianti permette di capire come vi sia stata una completa comprensione del target di riferimento. A tal proposito, centrale si è rivelato il ruolo della community, soprattutto per il contesto italiano che ha più volte lamentato l'assenza di un referente ufficiale o di un supporto locale. L'esposizione globale ha favorito le vendite all'estero, soprattutto verso Stati Uniti e Inghilterra, pubblico che per gli artigiani locali sarebbe stato impossibile raggiungere e,

per i negozianti, ulteriore stimolo ad unirsi alla piattaforma. La mancanza di trasparenza nelle ultime strategie di Etsy ha però lasciato perplessi la maggior parte degli intervistati, perché a subire delle rivisitazioni sono stati proprio gli elementi che da sempre hanno positivamente contraddistinto la piattaforma. In molti è emersa la volontà di abbandonare Etsy, salvo poi riconoscere la sua remuneratività in confronto a competitor come Dawanda e LittleMarket. Le basse commissioni a cui sono soggetti i negozianti restano un punto chiave della crescita di Etsy, ma dipendere solo da queste potrebbe rivelarsi troppo rischioso.

Azzardando ad un parallelo tra le due realtà considerate, siamo in grado di evidenziare come anche le caratteristiche del contesto italiano abbiano giocato un ruolo importante nella loro crescita. Per entrambe, infatti, emerge come lo stato del commercio elettronico sia ancora arretrato rispetto al resto del mondo e come, nonostante gli innegabili progressi, gli acquisti online non siano ancora entrati nelle abitudini dei consumatori. Questo fattore ha costretto Vente Privee ad offerte più limitate rispetto alla Francia e Etsy a non investire nella crescita del mercato italiano, scatenando malumore tra la community.

Va sottolineato, inoltre, come le criticità emerse nel caso di Etsy siano da attribuire alle recenti modifiche apportate in ottica di sostenere le ripercussioni finanziarie della quotazione in borsa. Nel corso della ricerca si è accennato all'importanza di come, in un contesto così dinamico e propenso al cambiamento, sia importante rivisitare costantemente il modello di business. Per sostenere questa tesi abbiamo portato l'esempio di eBay e Amazon, ma lo stesso si è riscontrato anche nei due casi di studio. Vente Privee ha allargato le categorie di prodotto offerte esplorando le opportunità di nuovi settori, Etsy invece ha introdotto la vendita di prodotti industriali per riuscire a scalare un mercato che sembrava aver terminato il suo potenziale. La differenza, però, è che in Etsy il cambiamento ha coinvolto uno dei suoi più importanti vantaggi competitivi, ovvero il focus specifico sull'artigianato, finendo per minacciare la credibilità dell'azienda stessa. Lo stesso è accaduto con l'applicazione di nuovi algoritmi a favore della visibilità locale, strategia che si scontra con le politiche "global" che Etsy ha sempre vantato.

Alla luce della nostra analisi possiamo concludere che riconoscere gli elementi del vantaggio competitivo del proprio business model è determinante per la sopravvivenza

degli operatori online nell'attuale contesto competitivo. Non è più possibile, infatti, giocare solo sulla leva del prezzo, perché così facendo basterebbe un nuovo competitor con condizioni economiche più vantaggiose per attirare l'interesse dei clienti insoddisfatti. Studiando i modelli di business di Vente Privee e Etsy abbiamo potuto dimostrare come la consapevolezza dei propri punti di forza accresca la fiducia nei consumatori e incentivi la fedeltà dei clienti nel tempo. Apportare modifiche che si scontrano con il core business finisce per risultare controproducente e scoraggiare la partecipazione attiva degli utenti, in un contesto come quello del social commerce dove questa è una prerogativa alla crescita.

BIBLIOGRAFIA

Abdollahi G., Leimstoll U., (2011). *A classification for business model types in e-commerce*, AMCIS, no. 88.

Afuah A., Tucci C.L., Virili F., (2002). *Modelli di e-business*, McGraw-Hill, Milano.

Amit R., Massa L., Zott C., (2011). *The business model: recent developments and future research*. Journal of Management, vol. 37, no. 4, pp. 1019-1022.

Ammon T., (2014). *7 Ways subscription ecommerce models get it right*. Disponibile all'indirizzo: <http://blog.hubspot.com/ecommerce/subscription-ecommerce-recurring-revenue-advantages> (consultato in data 30 novembre 2015).

Bakos Y., (1998). *The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet*, Internet Economics, 35-37.

Belussi F., Pilotti L., Savarese M.F., (2012). *Business model emergenti: dalla gestione della complessità alle ecologie del valore. Una rassegna della letteratura*, no. 2012-06.

Bianchini E., (2015). *In vacanza con la sharing economy*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/08/14/da-blablacar-a-airbnb-in-vacanza-con-la-sharing-economy-opzioni-low-cost-tra-fiducia-e-condivisione/1934147> (consultato in data 29 novembre 2015).

Botsman R., (2015). *Defining the sharing economy: what is collaborative consumption and what isn't?*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt#3> (consultato in data 14 gennaio 2016).

Brown M., (2015). *The story of Etsy's crafty growth to IPO and a 2 billion valuation*. Disponibile in: <https://growthhackers.com/growth-studies/etsys-crafty-growth-to-ipo-and-a-2-billion-valuation> (consultato in data 17 gennaio 2016).

Cappellotto G., (2014). *eBay vs Amazon: un confronto a 10 riprese*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.giovannicappellotto.it/206-ebay-vs-amazon-un-confronto-in-10-riprese/> (consultato in data 23 novembre 2015).

Casaleggio Associati, (2015). *Report 2015: E-Commerce in Italia 2015*, Milano.

Catania R., (2015). *Così abbiamo trasformato le vendite in eventi*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.panorama.it/economia/tech-social/vente-privée-così-abbiamo-trasformato-le-vendite-in-eventi/> (consultato in data 27 dicembre 2015).

Chaffey D., (2009). *E-Business and E-Commerce Management*, Person Education, Harlow.

Charlton G., (2015). *The pros and cons of subscription ecommerce models*. Disponibile all'indirizzo: <https://econsultancy.com/blog/66034-the-pros-and-cons-of-subscription-ecommerce-models/> (consultato in data 1 dicembre 2015).

Coppel J., (2000). *E-Commerce: Impacts and Policy Challenges*, OECD Economics Department Working Papers, OECD Publishing.

Davis K., (2013). *The 'Etsy Economy' and changing the way the shop*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.entrepreneur.com/article/226180> (consultato in data 16 gennaio 2016).

Dawn Kester A., Dengi D., (2014). *Flash sales membership sites*.

De Carli G., (2013). *Il modello di business di Amazon: una lezione anche per le piccole imprese*. Disponibile all'indirizzo: <http://backtowork.ilsole24ore.com/newsletter/index.php/2013/07/il-modello-di-business->

[di-amazonuna-lezione-anche-per-le-piccole-impres](#)/ (consultato in data 24 novembre 2015).

Dengi D., (2014). *Flash Sale Membership Sites*, April Dawn Kester.

Diegoli G., (2013). *Social Commerce. Modelli di e-commerce attorno al cliente*, Feltrinelli, Milano.

Differenza tra aggregatori e marketplace: guida all'e-commerce. Disponibile all'indirizzo: <http://imprendo.pro/marketing/aggregatori-e-marketplace/> (consultato in data 1 dicembre 2015).

Dragan M., (2013). *What are flash sales sites and how do they work*. Disponibile all'indirizzo: <http://netonomy.net/2013/05/30/what-are-flash-sales-sites-and-how-do-they-work/> (consultato in data 26 novembre 2015).

Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y., (2002). *eBusiness model design, classification and measurements*, Thunderbird International Business Review, vol. 44, no. 1, pp. 5-23.

Fallon N., (2014). *How to succeed in the daily deals industry*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.businessnewsdaily.com/470-flash-sales-websites-help-shoppers-save.html> (consultato in data 26 novembre 2015).

Gandel S., (2015). *This is the worst performing IPO 2015*. Disponibile all'indirizzo: <http://fortune.com/2015/06/08/etsy-ipo-worst-2015/> (consultato in data 26 gennaio 2016).

Gurley B., (2012). *All Markets Are Not Created Equal: 10 factors to consider when evaluating digital marketplaces*, Above the Crowd.

Krishnamurthy S., (2004). *A Comparative Analysis of eBay and Amazon*, Idea Group Inc., pp. 29-44.

Indvik L., (2012). *Mobile set to surpass desktop sales at some flash sales sites*. Disponibile all'indirizzo: <http://mashable.com/2012/05/08/mobile-commerce-flash-sales-rue-la-la-gilt/#x.06p.m6dPqw> (consultato in data 16 gennaio 2016).

Langway C., Pepin O., (2014). *The next wave of Private Event Retail: moving beyond flash sales and daily deals*, Optaros.

Laudon K.C., Traver C.G., (2004). *E-Commerce: business technology society*, Pearson Education, London.

Laudon K.C., Traver C.G., (2010). *E-Commerce: business. technology. society.*, Prentice Hall College Div, London.

Levine J. (2014). *No horizontal space: why the Internet is spawning vertical marketplaces*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.forbes.com/sites/valleyvoices/2014/11/10/no-horizontal-space-why-the-internet-is-spawning-vertical-marketplaces/> (consultato in data 18 gennaio 2016).

Majewsky T., (2015). *A brief history of Etsy on its 10th anniversary*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.builtinnyc.com/2015/11/04/brief-history-etsy> (consultato in data 18 gennaio 2016).

Meeker M., (2015). *Internet Trends 2015*, KPCB.

Nielsen, (2014). *E-Commerce: evolution or revolution?*.

Nielsen, (2015). *The future of grocery*.

Osterwalder A., Pigneur Y., (2010). *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers*.

Rayport J.F., Jaworsky B.J., (2002). *E-commerce*, McGraw-Hill, Milano.

Reader R., (2015). *A brief history of Etsy, from 2005 Brooklyn launch to 2015 IPO*. Disponibile all'indirizzo: <http://venturebeat.com/2015/03/05/a-brief-history-of-etsy-from-2005-brooklyn-launch-to-2015-ipo/> (consultato in data 15 gennaio 2016).

RJ Metrics, (2013). *eCommerce 2012 Customer Lifetime Value Benchmark*.

Siwicki B., (2013). Mobile sales grow tenfold and account for 40% of sales at Joss & Main. Disponibile all'indirizzo: <https://www.internetretailer.com/2013/09/25/mobile-sales-grow-tenfold-joss-main> (consultato in data 3 gennaio 2016)

Soo J., (2008). *Vente Privee Calculates with 30% Margins*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.excitingcommerce.com/2008/11/vente-prive-cal.html> (consultato in data 15 dicembre 2015).

Steiner I., (2015). *Etsy changes search algorithm to factor seller location*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.ecommercebytes.com/cab/abn/y15/m10/i20/s02> (consultato in data 25 gennaio 2016).

Tassabehji R., (2003). *Applying. E-Commerce in Business*, SAGE Publication, London.

Tran Kingyens A., Wertz B. (2015). *A guide to marketplaces*. Version One Ventures, Palo Alto.

Uccello S., (2001). *Breve guida all'e-commerce*. Disponibile all'indirizzo: www.neteconomy24.ilsole24ore.com (consultato in data 25 ottobre 2015).

Verzelloni A., *Breve storia dell'e-commerce*. Disponibile all'indirizzo: www.hyperlabs.net/ergonomia/verzelloni/commercio/02.html (consultato in data 20 ottobre 2015).

Wang C., Zhang P., (2012). *The evolution of social commerce: the people, management, technology and information dimensions*, CAIS, vol. 31, no. 5, pp. 105-127.

SITOGRAFIA

Amazon: <http://www.amazon.it> (consultato in data 13 novembre 2015)

eBay: <http://www.ebay.it> (consultato in data 10 novembre 2015)

Etsy: <https://www.etsy.com/craftentrepreneurship> (consultato in data 8 gennaio 2016)

Gilt Groupe: <http://www.gilt.com/> (consultato in data 20 dicembre 2015)

Hautelook: <https://www.hautelook.com> (consultato in data 27 dicembre 2015)

Privalia: <http://it.privalia.com> (consultato in data 27 dicembre 2015)

Rue La La: <https://www.ruelala.com> (consultato in data 27 dicembre 2015)

Showroomprive: <http://www.showroomprive.it> (consultato in data 27 dicembre 2015)

Vente Privee: <http://it.vente-privee.com> (consultato in data 10 dicembre 2015)

Zulily: <http://www.zulily.com> (consultato in data 26 dicembre 2015)